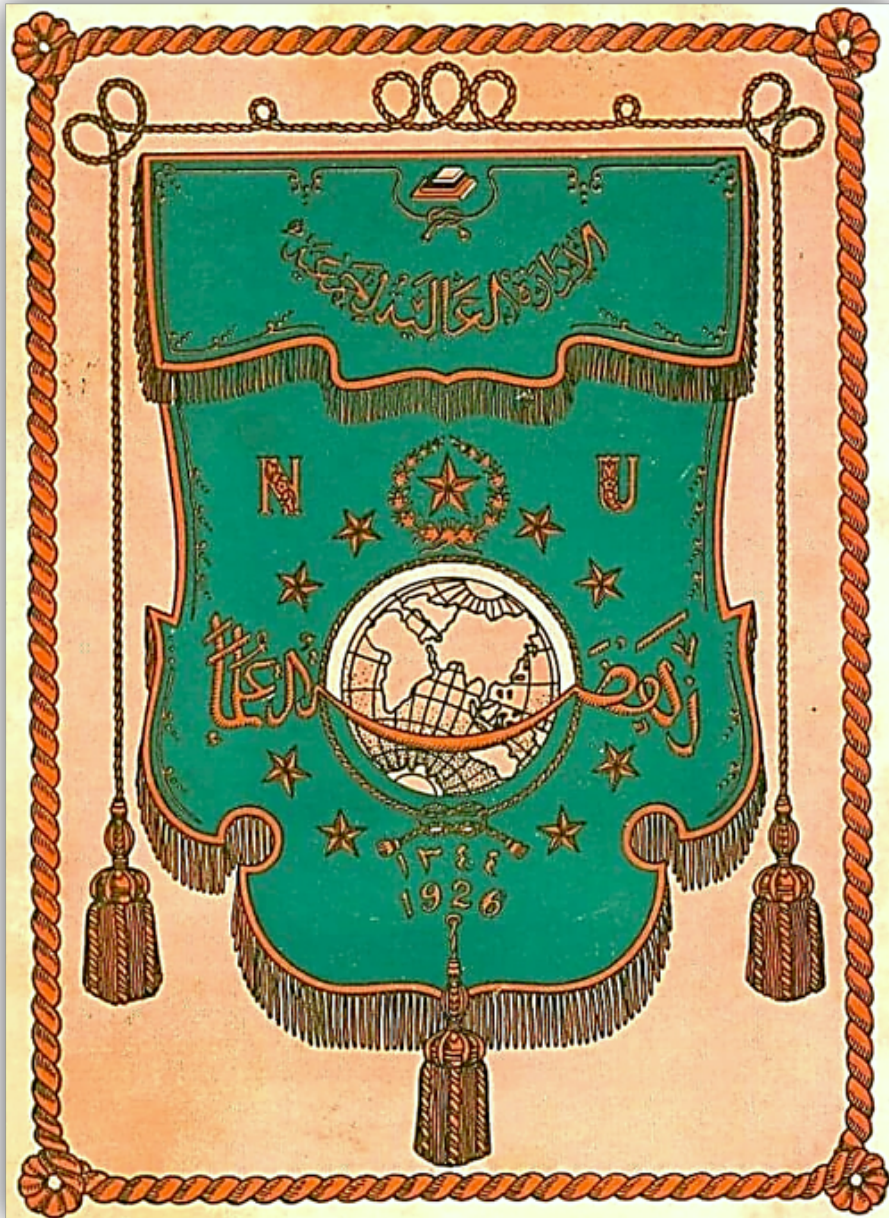
KEPEMIMPINAN

Sebuah Konsep Dasar

Mahmud - Aisatun Nisa F - Dedi Irawan - Ahmad Fatih U

Penerbit
YAYASAN DARUL FALAH
Mojokerto Indonesia

KEPEMIMPINAN
Sebuah Konsep Dasar

N
U
١٣٤٤
1926

Mahmud – Aisatun Nisa F – Dedi Irawan – Ahmad Fatih U

KEPEMIMPINAN

Sebuah Konsep Dasar

Penerbit
YAYASAN DARUL FALAH
Mojokerto Indonesia

Mahmud, dkk.
KEPEMIMPINAN: Sebuah Konsep Dasar/ Mahmud. dkk.
- Cet. 1 – Mojokerto: Yayasan Darul Falah, Januari 2022
xii – hlm; 15 x 21 cm

ISBN : 978-623-98795-4-9

KEPEMIMPINAN
Sebuah Konsep Dasar

Mahmud – Aisatun Nisa F – Dedi Irawan – Ahmad Fatih U

Cetakan Pertama: Januari 2022

Perancang sampul dan lay out: *Tony's Comp.* Group

Diterbitkan Oleh :
YAYASAN DARUL FALAH
Jl. Hasanuddin 54 Mojosari Mojokerto 61382 Jawa Timur
Indonesia

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah, Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan kekuatan lahir dan batin kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan buku *KEPEMIMPINAN: Sebuah Konsep Dasar* ini. Shalawat dan salam semoga terlimpahkan kepada Nabiyullah Muhammad SAW.

Pemimpin adalah "orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu." Sedangkan Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan untuk memberikan inspirasi, membimbing, mengarahkan atau mengelola orang lain. Pemimpin memiliki peran strategis dalam perikehidupan manusia, baik sebagai individu, keluarga, masyarakat, ataupun berbangsa dan bernegara.

Buku sederhana yang ada di tangan pembaca ini mengulas tentang beberapa hal berikut secara ringkas: Konsep Dasar Kepemimpinan, Teori Dan Tipologi Kepemimpinan, Tugas Dan Fungsi Kepemimpinan, Kepemimpinan Dalam Islam, Pemimpin Dan Komunikasi, Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan, Kepemimpinan Dalam Organisasi, Motivasi Pemimpin, Pemimpin Transformasional.

Kami menyampaikan terima kasih kepada kepada rekan-rekan mahasiswa dan Bapak/Ibu Dosen STIE Darul Falah Mojokerto yang selalu memotivasi penulis. Kami juga menyampaikan terima kasih kepada seluruh penulis buku sebagaimana tercantum dalam Bibliografi buku ini. Terima kasih juga, kepada penerbit dan semua pihak yang membantu

terselesainya penyusunan buku ini. Mudah-mudahan Allah melipatgandakan amal baik mereka dan memudahkan segala urusannya. *Amin*.

Mudah-mudahan apa yang disajikan dalam buku sederhana ini dapat menarik dan berguna bagi siapapun. Walaupun demikian, penyusun menyadari benar bahwa buku ini pasti mempunyai keterbatasan-keterbatasan. Tegur sapa dan saran kiranya sangat berharga demi kesempurnaan buku ini. Mudah-mudahan bermanfaat, *Amin.*

Mojosari, Desember 2021

Mahmud, dkk

DAFTAR ISI

1

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

A. Konsep dan Filosofi Kepemimpinan

Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin adalah "orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu."[1] Sedang menurut Kartono, pemimpin adalah "pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu".[2] Sedangkan Thaha berpendapat bahwa "pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya amempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya".[3]

Berdasarkan tiga pendapat tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang memiliki kecakapan khusus

---

[1] Panji Anoraga dan Sri Suyati, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995), 186.
[2] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?,* cet. 21, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 39.
[3] Miftah Thaha, *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), 255.

dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Mengenai pengertian kepemimpinan akan dikemukakan beberapa pendapat. Menurut Carter V. Good, *"Leadership is the ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage others."* Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan untuk memberikan inspirasi, membimbing, mengarahkan atau mengelola orang lain.[4] Sedangkan Stogdill sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo, mendefinisikan *"Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement".* Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.[5]

Colquitt, et al, mengatakan:

> *leadership defined as the use of power and influence to direct the activities of fllowers toward goal achievement. that direction can affect followers interpretation of events, the organization of their work activities, their commitment to key goals, their relationships with other followers, or their access to cooperation and support from other work units*.[6] Kepemimpinan adalah sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas fllowers terhadap pencapaian tujuan. Arah itu dapat mempengaruhi penafsiran pengikut peristiwa, organisasi kegiatan kerja mereka, komitmen mereka untuk tujuan-tujuan penting, hubungan dengan pengikut lainnya, atau akses mereka untuk kerjasama dan dukungan dari unit kerja lainnya.

---

[4] Carter V. Good, *Dictionary of Education*, (New York Toronto-London: McGraw Hill Book Company, 1959), 313.

[5] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 21.

[6] Colquitt, et, al. *Organizational Behavior*, (New York: McGraw- Hill Irwin, 2009), 474.

Robbins berpendapat, "*We define leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals".*[7] Mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan". Sedang Ivancevich, et al, mengatakan kepemimpinan, yaitu "*Using influence in an organizational setting or situation, producing effects that are meaningful and have a direct impact on accomplishing challenging goals".*[8]

Selanjutnya Steven L. MCShane[9] mengatakan *"Leadership is about influencing, motivating, and enabling others to contribute that the effectivenes and success of the organizations of which they are members*". (Kepemimpinan adalah mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi bahwa efektivitas dan keberhasilan organisasi mereka dalam anggota) Searah dengan pengertian kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi dinyatakan pula oleh Edwar[10], bahwa kepemimpinan; *"the ability to influence the activities of other to through the process of communication, toward the attainment of a goal".* (kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan-tujuan tertentu). Sementara itu Yukl[11] mendefinisikan kepemimpinan sebagai *"a traits, behaviors, influence, interaction patterns, role relationship, and occupation of an administrative*

---

[7] Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior.* Fourteenth Edition. (New York: Pearson, 2011), 410.
[8] John M. Ivancevich, et al., *Organizational Behavior and Management*. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2011), 440.
[9] Steven L. MCShane, *Organizational Behavior,* (New York: McGraw Hill, 2010), 360.
[10] Edward, *The Human Side Of Organizations.* (New Jesey Pearson Prentice Hall, 2009), 460.
[11] Gary Yukl, *Leadership In Organization*. (New York: Prentice-Hall, 2010), 20.

position". Atau dapat dikatakan suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, dan kedudukan dari suatu jabatan administratif.

Di samping definisi-definisi yang telah disebutkan di atas ada beberapa definisi kepemimpinan lain yang yang dikutip oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di dalam bukunya "*Management of Organizational Behavior*":

a. *Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives.* (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok).
b. *Leadership as interpersonal influence exercised in a situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specialized goal or goals*. (Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah tercapainya sesuatu tujuan ataupun tujuan-tujuan yang telah ditetapkan).
c. *Leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal.* "Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum[12]".

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan "*that leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation*." Kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-

---

[12] Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third edition. (New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1977), 83-84.

kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu. Dengan demikian, dari berbagai pendapat tersebut, memberikan gambaran bahwa kepemimpinan dilihat dari sudut pendekatan apapun mempunyai sifat universalitas dan merupakan suatu gejala sosial.

Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu. (QS. Al-Imran: 26)

2

TEORI DAN TIPOLOGI KEPEMIMPINAN

Teori Kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga bentuk, yakni: a) Kepemimpinan menurut teori sifat, b) Kepemimpinan menurut teori perilaku, dan c) Kepemimpinan menurut teori situasional.

A. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat

Teori ini sering disebut teori "*The Great Man*", yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Apabila ia tidak mempunyai sifat tersebut, maka ia akan berusaha memperolehnya dengan cara mempelajari sejarah pemimpin-pemimpin besar untuk menemukan ciri yang dimiliki mereka.

Teori sifat ini juga bertolak dari dasar pemikiran bahwa, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu. Sifat-sifat tersebut dapat berupa sifat fisik, dan dapat pula sifat psikologis.

Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud ialah kualitas seseorang dengan berbagai macam sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri khusus di dalamnya.

Ciri-ciri tersebut antara lain: menyangkut tentang intelektualitas, emosional, fisik, kepercayaan diri, pengendalian bertindak dan berbicara, moral dan akhlak dan lain-lain. Menurut Ordway Tead yang diikuti Tjokroamidjojo, ada sepuluh macam sifat atau perangai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, tak terkecuali pemimpin pendidikan[13]:

a. Energi jasmani dan rohani (*physical and nervous energy*)
b. Kepastian akan maksud dan arah tujuan (*a sense of purpose and direction*)
c. Antusiasme atau perhatian yang besar (*anthusiasm*)
d. Ramah-tamah, penuh rasa persahabatan dan ketulusan hati (*friendlieness and effectiveness*)
e. Integritas atau pribadi yang bulat (*integrity*)
f. Kecakapan teknis (*technical mastery*)
g. Mudah mengambil keputusan (*decisioness*)
h. Cerdas (*intelligence*)
i. Kecakapan mengajar (*teaching skill*)
j. Kesetiaan (*faith*)

Di dalam bukunya yang berjudul "*Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior*", Keith Davis sebagaimana yang dikutip Wahjosumidjo, mengemukakan empat macam kelebihan sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh pemimpin, yaitu: kecerdasan (*intelligence*), kematangan dan keluasan pandangan sosial (*social maturity and breadth*), mempunyai

---

[13] Bintoro Tjokroamijoyo, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, (Jakarta: LP3ES, 1974), 110.

motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam (*inner motivation and achievement desires*), serta mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia (*human relations attitudes*)[14].

Dalam *Stogdill's Handbook of Leadership*, Bernard M. Bass yang dikutip oleh Gibson[15], dalam membuat ringkasan dari sifat-sifat pemimpin yang paling banyak diteliti adalah seperti dalam tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1
Sifat-sifat yang Dikaitkan dengan Keefektifan Kepemimpinan

Kecerdasan	Kepribadian	Kemampuan
Perimbangan	Kemampuan adaptasi	Kemampuan memperoleh kerjasama
Ketegasan	Kewaspadaan	Kerjasama
Pengetahuan	Kreatifitas	Popularitas dan prestise
Kefasihan berbicara	Integritas pribadi	Kemampuan bergaul
	Percaya diri	Partisipasi sosial
	Keseimbangan dan pengendalian emosional	Bijaksana dan diplomasi
	Mandiri	

Sumber : James L. Gibson, John Ivanchevich dan James Donnley, Jr. (1992:337)

Walaupun sifat yang disampaikan beberapa peneliti tersebut merupakan sifat ideal yang diinginkan dalam diri seorang

---

[14] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan......*, 46.
[15] James L. Gibson (et.al*)*, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, terj, (Jakarta: Erlangga, 1992), 337.

pemimpin, kenyataannya tidak seorangpun pemimpin memiliki seluruh sifat ideal itu secara sempurna. Hal ini tampak terutama pada adanya perbedaan-perbedaan dalam sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki setiap pemimpin yang diteliti. Kebanyakan penelitian lain dalam bidang ini juga menemukan bahwa kepemimpinan efektif tidak tergantung pada sifat-sifat tertentu, tetapi lebih pada seberapa cocok sifat-sifat pemimpin itu dengan kebutuhan dari situasinya[16].

B. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku

Beberapa gaya kepemimpinan menurut teori perilaku adalah sebagai berikut:

1. Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh anggapan-anggapan pemimpin terhadap sifat dasar manusia, anggapan-anggapan tersebut terbagi menjadi dua yakni, manusia bertipe teori X (tradisional) dan manusia bertipe teori Y (demokratik)[17].

Anggapan-anggapan teori X sebagai berikut:

a. Rata-rata pembawaan manusia malas tidak suka akan pekerjaan dan cenderung untuk menghindarinya.
b. Agar orang mau menjalankan tugasnya, maka orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan dan diancam dengan hukuman.
c. Pada umumnya manusia lebih suka diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif

---

[16] Arnold James Stoner (et.al), *Management*, Jilid II (edisi Bahasa Indonesia), (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996), 163.
[17] Tim Pembina MK MSDM, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Universitas Wijaya Putra, 2005), 79.

kecil dan menginginkan keamanan hidup di atas segala-galanya.

Anggapan-anggapan teori Y sebagai berikut:

a. Bekerja adalah kodrat manusia, seperti halnya bermain dan istirahat.
b. Pengawasan dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara dalam mencapai tujuan organisasi, orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.
c. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.
d. Rata-rata manusia dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi juga bertanggungjawab.
e. Potensi besar untuk melakukan imanisasi, kecerdikan dan kreatifitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
f. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

Mc Gregor mengatakan bahwa seorang pemimpin yang menganut anggapan-anggapan teori X akan menyukai gaya kepemimpinan otokratis, sebab pemimpin yang bergaya otokratis mempunyai asumsi bahwa kuasa pemimpin berasal dari posisi yang mereka miliki dan orang-orang yang dipimpinnya berpembawaan malas serta tidak percaya diri.

Sebaliknya pemimpin yang mengikuti anggapan-anggapan teori Y akan lebih menyukai gaya kepemimpinan yang demokratis, sebab mempunyai asumsi bahwa kuasa pemimpin berasal dari kelompok yang dipimpin, dan orang-orang yang dipimpin pada

dasarnya dapat mengarahkan dirinya sendiri dan kreatif di tempat kerja apabila dengan tepat.

2. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan

Studi ini mengidentifikasikan dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu yang berorientasi pada karyawan (*employee-centered*) dan berorientasi pada pekerjaan (*job-centered*). Para pemimpin yang berorientasi pada karyawan menekankan pada aspek hubungan dari pekerjaan mereka. Mereka merasa bahwa setiap pegawai adalah penting dan menaruh perhatian pada setiap orang. Pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan menekankan pada hasil dan aspek-aspek teknis perusahaan. Para karyawan dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Studi Michigan ini hanya menguji dua aspek kepemimpinan yaitu tugas dan perilaku orang.

3. Kisi Manajerial dari Robert R. Blake dan Jane S. Mouton

Blake dan Mouton mengembangkan konsep kepemimpinan yang berorientasi pada produksi (tugas) dan orientasi orang (hubungan). Mereka berpendapat bahwa orientasi produksi dan orang saling melengkapi dan bukan terpisah satu sama lain.

Berdasarkan penelitian mereka ada lima gaya kepemimpinan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Tandus (*Impoverished*)
b. Upaya minimum untuk menyelesaikan pekerjaan sudah cukup untuk mempertahankan keanggotaan organisasi
c. Perkumpulan (*Country Club*)
d. Perhatian sepenuhnya pada kebutuhan orang-orang untuk memuaskan hubungan yang mengarah pada suasana

organisasi yang bersahabat, dan waktu kerja yang menyenangkan.

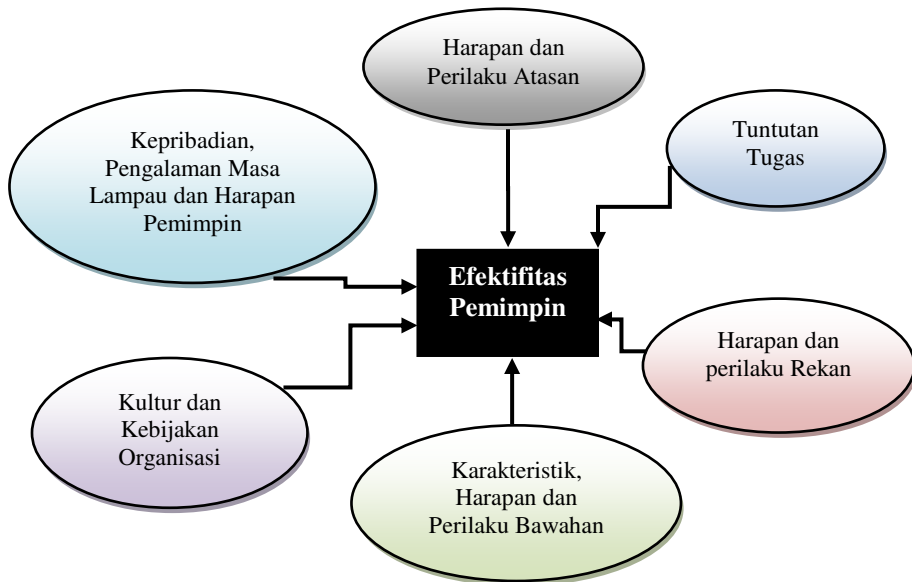
e. Tugas (*Task*)
f. Effisiensi hasil diperoleh dari pengaturan kerja sedemikian rupa sehingga hanya sedikit pengaruh unsur manusia.
g. Tim (*Team*)
h. Memberikan perhatian penuh baik pada produksi maupun semangat kerja karyawan melalui penggunaan pendekatan partisipatif atau tim dalam pelaksanaan pekerjaan.
i. Jalan Tengah (*Middle of the Road*)
j. Prestasi organisasi yang cukup dimungkinkan melalui penyeimbangan penyelesaian pekerjaan dan pada saat yang sama mempertahankan moril karyawan tetap pada tingkat memuaskan.

4. Kepemimpinan Menurut Teori Situasional dari Hersey dan Blanchard

Para peneliti yang menggunakan pendekatan berdasarkan ciri dan perilaku menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada banyak variabel, seperti kultur organisasi dan sifat dari tugas. Tidak ada satu ciri pun yang berlaku untuk semua pemimpin efektif, juga tidak ada satu gaya pun yang efektif untuk semua situasi. Oleh sebab itu, para peneliti mulai mencoba menidentifikasi faktor-faktor dalam setiap situasi yang mempengaruhi efektifitas gaya kepemimpinan tertentu.[18] Teori-teori hasit riset mereka itu melahirkan pendekatan kontingensi terhadap kepemimpinan. Semua teori ini memfokuskan perhatian

---

[18] Martin M. Chemers, "The Social, Organizational, and Cultural Context of Effective Leadership", in Barbara Kellerman, ed., *Leadership: Multidiciplinary Perspectives*, (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1985), 91-112.

pada faktor-faktor berikut: (a) kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan pemimpin, (b) harapan dan perilaku atasan, (c) tuntutan tugas, (d) harapan dan perilaku rekan, (e) karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan, dan (f) kultur dan kebjakan organisasi. (Lihat gambar 2.1)

Gambar 2.1
Faktor Kepribadian dan Situasional yang Mempengaruhi Kepemimpinan Efektif[19]

Salah satu dari pendekatan kontingensi utama terhadap kepemimpinan ialah teori kepemimpinan situasional yang dicetuskan Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

---

[19] James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, Jilid 2, Edisi Kelima, Alih Bahasa Wilhermus W. Bakowatun dan Benyamin Molan, (Jakarta: Intermedia, 1994), 67.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard berpendapat bahwa: (a) Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik, (b) Seorang pemimpin harus bersifat fleksibel sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan. Jadi singkatnya dalam teori situasional ialah, bahwa tingkah laku seorang pemimpin harus selalu disesuaikan dengan situasi kedewasaan (tingkat *maturity*) bawahan.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada hubungan antara[20]:

a. Perilaku Tugas
   Perilaku tugas diarahkan sebagai tingkatan sejauh mana pemimpin memberikan petunjuk dan pengarahan kepada bawahannya, yaitu dengan memberitahukan kepada mereka apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, di mana melakukannya dan siapa yang melakukannya.
b. Perilaku Hubungan
   Perilaku hubungan merupakan suatu tingkatan sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan bawahan, yaitu dengan cara mendengarkan dan memberikan dukungan atas pekerjaan yang dilakukan bawahan.
c. Tingkat Kematangan Bawahan
   Kematangan bawahan diartikan sebagai besarnya kemampuan dan kemauan dari bawahan untuk menyelesaikan tugasnya. Seseorang yang matang dalam pekerjaan tertentu belum tentu matang dalam pekerjaan yang lain. Dalam hal ini yang dimaksud dengan

[20] Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Third edition, (New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1977), 107.

kemampuan adalah pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki individu atau kelompok untuk melaksanakan pekerjaan. Orang yang memiliki kemauan yang tinggi dalam bidang pekerjaan tertentu akan merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting serta memiliki keyakinan terhadap diri sendiri. Terdapat empat macam tingkat kematangan yang merupakan kombinasi dari kemampuan dan kemauan tersebut, yakni:

1) Tingkat Kematangan Rendah (M_1)
   Karyawan yang memiliki tingkat kematangan M1 adalah mereka yang memiliki kemauan tetapi tidak atau belum memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Mereka memiliki motivasi dan percaya diri untuk mempelajari pekerjaannya.
2) Tingkat Kematangan Sedang (M_2)
   Merupakan tingkat kematangan yang mulai mampu namun kemauannya rendah untuk menjalankan tugas yang diberikan. Menurunnya kemauan ini disebabkan karena mereka merasa pekerjaannya ternyata tidak semudah yang dibayangkan semula.
3) Tingkat Kematangan Sedang Tinggi (M_3)
   Mereka yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan tetapi tidak mau atau ragu-ragu untuk mengerjakan tugas seorang diri yang cukup. Mereka bertanya-tanya apakah mampu mengerjakan pekerjaan tersebut seorang diri.
4) Tingkat Kematangan Tinggi (M_4)
   Dalam hal ini karyawan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang diberikan. Mereka memiliki keyakinan diri untuk menjalankan tugas.

Konsep dasar dari kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard adalah bahwa dalam menerapkan gaya kepemimpinan terhadap seseorang atau kelompok orang, pemimpin perlu memperhatikan tingkat kematangan/kedewasaan (*maturity*) dari orang-orang yang akan dipengaruhinya. Atau dengan kata lain gaya kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan sesuai dengan kematangan/kedewasaan bawahannya.

Untuk memahami lebih lanjut yang dimaksud dengan kematangan/kedewasaan (*maturity*), berikut ini terdapat beberapa komponen yang dapat dipakai untuk menentukan kedewasaan terhadap bawahan[21].

1) Secara umum orang-orang yang mempunyai tujuan dan termasuk pula mempunyai kemampuan untuk menyusun tujuan-tujuan tersebut. Tujuan tersebut adalah tujuan yang dapat dicapai, tujuan-tujuan yang menggambarkan prestasi.
2) Orang yang mempunyai rasa tanggung jawab dalam arti orang yang memiliki kemauan (motivasi) dan kemampuan (kompetensi). Tetapi kemudian timbul kombinasi antara kemauan dan kemampuan ke dalam empat macam variabel:
    a) tidak mau dan tidak mampu,
    b) mau tetapi tidak mampu,
    c) tidak mau tetapi tidak mampu,
    d) mau dan mampu.

    Bawahan yang dianggap memiliki tingkat kedewasaan yang paling tinggi apabila mereka memiliki kemauan dan kemampuan, yaitu kombinasi yang ke empat (d). Sedang orang yang terendah tingkat kedewasaannya, ialah

[21] Lester Robert Bittel, *Encyclopedia of Professional Management*, Vol. 1, 2, (New York: McGraw Hill Inc, 1978), 616.

mereka yang tidak mau dan tidak mampu, kombinasi pertama (a).

3) Mereka orang-orang yang mempunyai pendidikan dan pengalaman.
4) Apabila dikaitkan dengan relevansinya dengan tujuan, dengan demikian tingkat kedewasaan yang dimaksud ialah:
   a) Kemampuan dan pengetahuan teknis dalam melaksanakan tugas.
   b) Rasa percaya pada diri sendiri dan harga diri terhadap dirinya sendiri.

Jadi, bawahan dikatakan mempunyai tingkat kedewasaan (*maturity*) yang tinggi relevansinya dengan tugasnya, apabila mereka memiliki kemauan dan kemampuan, juga memiliki rasa percaya diri dan harga diri.

Tingkat kedewasaan bawahan berbeda-beda satu dengan yang lain, sangat bergantung pada tugas, fungsi, atau tujuan tertentu yang ditugaskan kepada mereka. Dengan demikian, kepemimpinan situasional menekankan kepada terwujudnya kesesuaian atau efektifitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat perkembangan tugas yang relevan dari para bawahan.

Secara singkat hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kedewasan bawahan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya Memberitahukan (G_1)

   Gaya ini dapat digunakan untuk tingkat karyawan yang rendah. Para bawahan tidak mampu tetapi mau memikul dan siap mempelajari tanggung jawab yang baru. Dengan demikian gaya memberitahukan (instruksi), memberi arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas akan memiliki kemungkinan efektif pada tingkat kematangan ini. Dalam

gaya ini terdapat tugas yang tinggi dan perilaku hubungan yang rendah.

2. Gaya Menjual (G_2)

   Gaya ini cocok diterapkan pada tingkat kematangan pegawai dari rendah ke sedang. Para pegawai mulai mampu tapi kemauan memikul tanggung jawab untuk melakukan tugas mulai menurun. Dengan gaya menjual dan berperilaku direktif karena kemampuan bawahan yang belum sempurna, juga memberikan perilaku suportif untuk memperkuat kemampuan dan antusias mereka, merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada tingkat kematangan ini. Kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi memberi arti bahwa pemimpin masih memberikan arahan dan mendengarkan keluhan serta ide-ide dari bawahan mengenai *policy* yang dibuat.

3. Gaya Mengikutsertakan (G_3)

   Gaya mengikutsertakan akan cocok diterapkan kepada para bawahan yang tingkat kedewasaannya bergerak dari tingkat sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat ini kemampuannya sudah tinggi tetapi ragu-ragu untuk melakukan tugas yang diinginkan oleh pemimpin. Hal tersebut seringkali disebabkan mereka merasa kurang yakin dan tidak merasa aman. Tetapi apabila mereka yakin, namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Dengan demikian gaya partisipatif yang suportif dan tidak terlalu direktif pada tingkat kematangan bawahan ini adalah yang paling sesuai. Gaya kepemimpinan dalam hal ini adalah kombinasi dari perilaku hubungan yang tinggi dan perilaku tugas yang rendah.

4. Gaya Mendelegasikan (G_4)

Gaya ini sangat tepat untuk digunakan bagi bawahan dengan tingkat kematangan yang tinggi yang terdiri dari orang-orang yang mampu dan mau dengan penuh keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Gaya ini memberikan arahan dan dukungan yang rendah kepada para bawahan karena bawahan sudah berada pada level kematangan yang tinggi serta mampu dan mau melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh keyakinan atau dengan kata lain gaya ini mencakup perilaku hubungan dan perilaku tugas yang rendah. Meskipun pada gaya ini pemimpin masih ikut mengidentifikasikan dan mendiskusikan masalah-masalah dan pemecahannya, tetapi tanggung jawab untuk pengambilan keputusan telah diserahkan pada bawahannya yang telah matang.

Hersey dan Blanchard juga menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional tidak hanya mengajukan gaya kepemimpinan yang paling tinggi kemungkinan efektifnya bagi berbagai tingkat kematangan, tetapi juga menunjukkan kemungkinan berhasil dari gaya lainnya apabila pemimpin tidak dapat menerapkan gaya yang paling tepat.

Kemungkinan berhasil dari masing-masing gaya bagi keempat kematangan bawahan ini tergantung pada sejauh mana gaya tersebut mempunyai kemungkinan efektif paling tinggi. Tingkat efektivitas dari masing-masing gaya kepemimpinan terhadap berbagai tingkat kematangan bawahan dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2
Tingkat Efektifitas Masing-masing Gaya terhadap Berbagai
Tingkat Kematangan Bawahan

Kematangan	Gaya Terbaik	Gaya Terbaik kedua	Gaya Terbaik Ketiga	Gaya Tidak Efektif
M1	G_1	G_2	G_3	G_4
M2	G_2	G_1 / G_3	-	G_4
M3	G_3	G_2 / G_4	-	G_1
M4	G_4	G_3	G_1	G_1

Sumber : Dikembangkan dari hasil adaptasi Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, (1992:281).

Adapun tipologi atau model-model kepemimpinan – meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kpemimpinan secara luas dewasa ini –lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya adalah, sebagai berikut:[22]

1. Model Demokratis (*Democratic)*
   Keputusan yang diambil dalam model kepemimpinan ini merupakan hasil kesepakatan bersama melalui sebuah diskus dan pemikiran yang kolektif. Pemimpin berperan untuk memimpin dan mengatur jalannya diskusi (musyawarah), dan memberikan kebebasan bagi masing-masing individu untuk mengungkapkan pendapatnya. Setiap individu juga diberi kebebasan untuk memilih bekerja dengan sesama anggota masyarakat lainnya. Seorang pemimpin menyampaikan gagasan dan sarannya melalui berbagai media, dan ia tidak memiliki hak untuk memaksakan kehendaknya. Dalam menjalankan model kepemimpinan ini dibangun dengan semangat

[22] Ahmad Ibrahim Absu Sinn, *Manager Syariah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 132; Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, cet. 5, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 27-44.

kebersamaan, persamaan. Masing-masing individu adalah sama dan merupakan bagian dari lainnya.

2. Model Otoriter (*Authoritarian)*
   Seorang pemimpin otoriter memiliki wewenang mutlak untuk menentukan program atau kebijakan tanpa harus meminta pertimbangan dan bermusyawarah dengan masyarakat. Bawahan berperan menjalankan program dan kebijakan pimpinan, selangkah demi langkah, tanpa mengetahui masa depan dan tujuan yang ingin diraih. Mereka hanya pekerja yang buta terhadap tujuan yang ingin diwujudkan pemimpin. Pemimpin memiliki wewenang mutlak untuk membagi pekerjaan, menurunkan perintah dan memaksa bawahan untuk mematuhinya secara otoriter.
3. Model Bebas (*Laissez Faire)*
   Dalam model kepemimpinan *laissez faire*[23], peran seorang pemimpin bersifat pasif. Dia memberikan kebebasan mutlak kepada bawahan untuk mengambil keputusan, tindakan atau langkah lain terkait dengan kehidupannya. Pemimpin hanya berperan menyampaikan informasi dan kebijakan penting, serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan bawahan untuk menjalankan kebutuhannya.
4. Model Paternalistik

[23] Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin tipe laissez faire dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepmimpinannya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesama dan kepada organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai *sense of responsibility* yang besar terhadap tugas yang harus diembannya. Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik* ...., 39.

Model atau tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di tengah masyarakat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Popularitas pemimpin paternalistik ditentukan oleh beberapa faktor, yakni: (1) kuatnya ikatan primordial, (2) *extended family system*, (3) kehidupan masyarakat yang kmunalistik, (4) Peranan adat istiadat yang sangat kuat, (5) masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.[24]

Persepsi pemimpin paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasional, dapat dikatakan diwarnai oleh harapan para pengikutnya. Harapan itu pada umumnya berwujud kenginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan memperoleh petunjuk.

5. Model Kharismatik

Pemimpin yang kharismatik adalah seorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit mengapa orang tertentu itu dikagumi. Yang sangat menarik lagi, bahwa para pengikut pemimpin kharismatik biasanya tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang diikutinya itu. Bisa saja pemimpin yang kharismatik itu menggunakan gaya yang otokratik atau diktatorial, para pengikutnya tetap setia kepadanya. Mungkin pula seorang pemimpin kharismatik menggunakan gaya yang paternalistik, tetap ia tidak kehilangan pesona dirinya. Daya tariknya pun tetap besar,

---

[24] Sondang P. Siagian, *Teori*...., 34.

manakala ia menggunakan gaya yang demokratis atau partisipatif.

Model kepemimpinan merupakan sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan, dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin. Dengan adanya tiga model kepemimpinan di atas yang memiliki perbedaan dan kelebihan masing-masing untuk diterapkan. Di mana gaya kepemimpinan otoriter dapat diterapkan pada bawahan yang kurang berpengetahuan dan masih membutuhkan bimbingan secara langsung dan kontiniu. Gaya kepemimpina *laissez faire* dapat diterapkan pada organisasi yang bawahanya sudah mandiri dan dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedural. Sedangkan gaya demokrasi sangat sesuai apabila diterapkan di organisasi yang mengutamakan prinsip timbal balik dan saling memberikan manfaat bagi sesamanya.

3

TUGAS DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN

Hasil riset Stogdill[25] menyimpulkan bahwa kepemimpinan ditandai dengan bermacam-macam sifat yang dikelompokkan sebagaimana tabel 3 pada halaman 31 berikut ini:

Tabel 3.1
Macam-macam Sifat Pemimpin

No	Sifat Kepemimpinan	Indikator
1	*Capacity*	a. Kecerdasan b. Kewaspadaan c. Kemampuan bicara d. Keaslian e. Kemampuan nilai
2	*Achiefment*	b) Gelar kesarjanaan c) Pengetahuan d) Keberhasilan e) Olahraga
3	*Responsibility*	a. Mandiri berinisiatif b. Tekun

[25] Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 209-210.

		c. Agresif d. Percaya diri e. Berkeinginan untuk maju
4	*Participation*	a. Aktif b. Kemampuan bergaul c. Kerjasama d. Mudah menyesuaikan diri e. humoris
5	Status	a. Kedudukan sosial ekonomi b. Ketenaran
6	*Situation*	a. Mental yang baik b. Status yang baik c. Mempunyai keahlian d. Berkeinginan untuk maju e. Berdaya keengikutan f. Berorientasi kepada tujuan

Pemimpin memiliki peran strategis dalam perikehidupan manusia, baik sebagai individu, keluarga, masyarakat, ataupun berbangsa dan bernegara. Di antara peran penting pemimpin, antara lain:

1. Pelaku utama yang memberikan contoh (suri tauladan/*uswah hasanah*)
2. Perencana yang expert dan profesional.
3. Sebagai representasi atau simbol yang membanggakan institusi dan semua bawahan.
4. Sebagai pengontrol dan pengawas semua aktifitas bawahan.
5. Sebagai akar yang menguatkan eksistensi institusi dan bawahannya.
6. Sebagai pemegang peran utama yang bertanggng jawab terhadap semua kinerja bawahannya.
7. Sebagai penggagas utama yang idealis.

8. Sebagai pengayom dan tempat mengadu semua bawahannya.
9. Sebagai pengambil keputusan dan pemecah berbagai masalah yang dihadapi.[26]

Penelitian Henry Mintzberg[27] menyimpulkan bahwa para pemimpin yang berperan sebagai manajer pada dasarnya melaksanakan tiga kelompok peran, masing-masing terbagi dalam beberapa macam peran. Peran-peran tersebut sebagaimana tabel 4 berikut:

Tabel 3.2
Peran Pemimpin sebagai Manajer

No	Peran Pemimpin	Sub Peran Pemimpin
1	Peran antarpribadi *(interpersonal roles)*	a. Peran tokoh (*figurehead*) b. Peran pemimpin (*leader*) c. Peran penghubung (*liaison*)
2	Peran informasional *(informational roles)*	a. Pemantau (*monitor*) b. Penyebar (*disseminator*) c. Juru bicara (*spokes person*)
3	Pengambilan keputusan *(decision making roles)*	Mengambil keutusan berdasarkan hubungan antarpribadi yang dibangunnya dan informasi yang dipantau sebelumnya

[26] *Ibid.,* 211-212.
[27] Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 67-68.

Pemimpin dalam suatu organisasi, memiliki tugas dan fungsi yang sangat strategis terutama dalam hal-hal berikut ini[28]:

1. Perencana kegiatan.
2. Perumus program organisasi yang berlandaskan visi dan misi ke depan.
3. Pelaksana dan pengelola organisasi (eksekutif manajemen).
4. Penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
5. Pengarah tindakan untuk mengusahaan agar semua bawahan mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
6. Pengawas dan evaluator yang menilai, mengukur kinerja dan mempertimbangkan kinerja bawahannya.
7. Konseptor.
8. Negosiator yang penuh percaya diri dan berpegang pada prinsip organisasi yang dipimpinnya.
9. Pengambil keputusan.
10. Penguasa yang berwenang mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahannya.
11. Representasi kelompok.
12. Juru bicara organisasi, karenanya pemimpin harus tampil sebagai komunikator yang efektif.
13. Pembentuk kerjasama antar pegawai.
14. Pengendali organisasi, termasuk seleksi pegawai dan pembinaannya.
15. *Uswah hasanah* (suri tauladan)
16. Mediator yang handal.
17. Pemberi *reward* dan *punishment* (imbalan dan hukuman).
18. Pemegang utama harmonisasi antar pegawai (selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral).

---

[28] *Ibid*., 212; Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, 61-66; Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, cet. 5, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 47-48.

4

KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

Agama Islam sangat perhatian dengan kepemimpinan. Al-Qur'an sebagai pedoman hidup nomor satu umat Islam, telah banyak menyampaikan mengenai kepemimpinan dalam kehidupan manusia di bumi. Ayat-ayat berikut ini menjadi bukti akan perhatian Islam mengenai kepemimpinan.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al-Baqarah: 30)

وَهُوَ ٱلَّذِى جَعَلَكُمْ خَلَٰٓئِفَ ٱلْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِى مَآ ءَاتَىٰكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ ٱلْعِقَابِ وَإِنَّهُۥ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌۢ ﴿١٦٥﴾

dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (QS. Al-An'am: 165)

Demikian juga ayat berikut ini:

وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ ٱلْأَمْنِ أَوِ ٱلْخَوْفِ أَذَاعُوا۟ بِهِۦ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُۥ لَٱتَّبَعْتُمُ ٱلشَّيْطَٰنَ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٣﴾

dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil Amri). kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu). (QS. An-Nisaa': 83)

Seorang pemimpin Islam mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan dalam organisasi yang dipimpinnya. Fungsi utama pemimpin dalam memimpin organisasi ialah menciptakan situasi organisasi yang baik dan kondusif, sehingga segenap warga organisasi dapat bergairah dan sepenuh hati beraktifitas dan bekerja.

Adapun ciri-ciri dari seorang pemimpin dalam kepemimpinan Islam itu antara lain:

1. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan lembaga atau organisasinya.
2. Memfungsikan keistimewaannya yang lebih di banding orang lain.
3. Memahami kebisaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Mempunyai karisma atau wibawa dihadapan manusia atau orang lain.
5. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya.
6. Bermusyawarah dengan bawahan serta meminta pendapat dan pengalaman mereka.
7. Mempunyai power dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah, karena seorang pemimpin harus melakukan control pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan keliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencengah kemungkaran.
8. Bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong, karena nasehat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh[29].

Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pegawasan, meningkatkan kemampuan warga organisasi, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan sebagai leader dapat

---

[29]Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam,* (Jakarta: Erlangga, 2007), 277.

dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga visi dan misi organisasi, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian seorang pemimpin tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggungjawab, berani mengambil resiko, dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, teladan, memiliki kepribadian yang kuat, memahami semua personalnya yang memiliki kondisi yang berbeda, serta memiliki upaya untuk peningkatan kesejahteraan personil organisasi.

Selain itu, seorang pemimpin Islam harus mempunyai karakter yang mampu menjadi suri tauladan yang baik seperti Nabi Muhammad SAW. yang memilik sifat, amanah, tablig, shidiq, dan fathanah agar para bawahan dapat menghargai pemimpin itu sendiri. Berikut ini karakter yang mesti dimiliki seorang pemimpin Islam:

1. Kecerdasan (*intelligence*). Para ahli menemukan suatu kecendrungan umum yang menunjukkan bahwa pemimpin lebih cerdas dari pengikutnya[30]. Seorang pemimpin harus lah cerdas karena ia harus bisa memimpin suatu organisasi serta mampu melakukan strategi yang harus di tempuh dalam mencapai kesuksesan organisasi tersebut. Disamping itu, kecerdasan dapat pula berupa pertimbangan, ketegasan, pengetahuan dan kefasihan berbicara yang dimiliki oleh seorang pemimpin.
2. Kepribadian (*Personality*). Beberapa riset menunjukkan bahwa sifat kepribadian seperti keuletan, orisinalitas, integritas pribadi, dan kepercayaan diri berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif.[31] Pemimpin setidaknya

[30] Raplh M. Stogdill, *Handbook of Leadership,* (New York: Free Press, 1974) 43-44

[31] Misalnya lihat Chris Argyris, *Some Characteristic of Succesful Executive,* Personel Journal, Juni 1955. h. 50-63 ; dan J.A Hornaday can C.J bunker, *The Nature of Entepreneur*, (Personel Pdycholocgy: Musim Semi 1970), 47-54

memilik kepribadian berupa kemampuan adaptasi, sopan santun, gaya pribadi yang inspirasional, kewaspadaan, kreativitas, integritas pribadi, percaya diri, bijaksana keseimbangan dan pengendalian emosi serta mandiri.

3. Karakteristik Fisik (*Physical Characteristics*). Hubungan antara kepemimpinan yang efektif dengan karakter fisik seperti umur, tinggi, berat badan dan penampilan. Tubuh yang terlalu tinggi dan terlalu berat di banding rata-rata kelompok tentunya tidak menguntungkan untuk mencapai posisi kepemimpinan[32]. Akan tetapi, banyak organisasi yang membutuhkan orang dengan fisik yang besar untuk menjamin kepatuhan pengikutnya. Dugaan ini terlalu menekankan kekuasaan berdasarkan paksaan dan ketakutan tetapi karakter fisik ini bukanlah hal yang diutamakan sebagai seorang pemimpin miliki.
4. Kemampuan Supervisi. Ghiselli menemukan adanya hubungan positif antara kemampuan seseorang dengan tingkat dalam hirarki organisasi. Kemapuan supervisi didefinisikan sebagai pendayagunaan segala bentuk praktek supervisi secara efektif ditunjukkan oleh persyaratan situasi tertentu[33]. Kemampuan yang mesti seorang pemimpin punyai berupa kemampuan menilai setiap personil yang ada dalam melaksanakan tugasnya, guna membantu yang bersangkutan melakukan perbaikan bila diperlukan, dengan menunjukkan kekurangan atau kelemahan masing-masing dalam bekerja agar diatasi dengan usaha sendiri.

---

[32] Raphl M. Stogdill, 71
[33] *Ibid*

Apakah kamu (tidak percaya) dan heran bahwa datang kepadamu peringatan dari Tuhanmu yang dibawa oleh seorang laki-laki di antaramu untuk memberi peringatan kepadamu? dan ingatlah oleh kamu sekalian di waktu Allah menjadikan kamu sebagai pengganti-pengganti (yang berkuasa) sesudah lenyapnya kaum Nuh, dan Tuhan telah melebihkan kekuatan tubuh dan perawakanmu (daripada kaum Nuh itu). Maka ingatlah nikmat-nikmat Allah supaya kamu mendapat keberuntungan. (QS. Al-A'raaf: 69)

5

PEMIMPIN DAN KOMUNIKASI

Komunikasi ialah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal.[34] Orang yang melakukan komunikasi disebut komunikator, sementara orang yang diajak berkomunikasi disebut komunikan dan orang yang mampu berkomunikasi disebut komunikatif. Orang yang komunikatif ialah orang yang mampu menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung.[35]

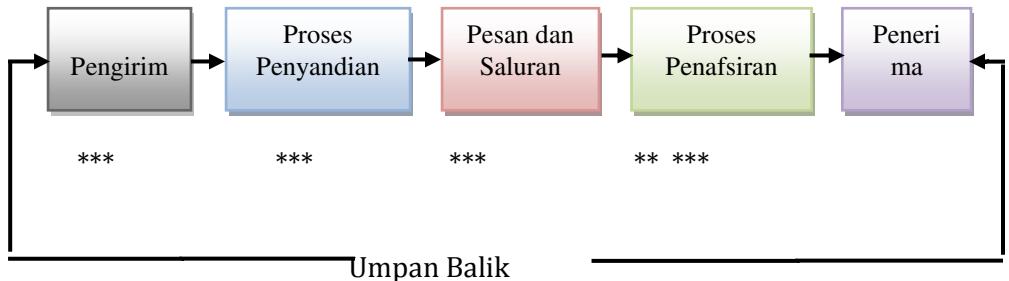
Komunikasi juga didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi.[36] Pertukaran informasi yang terjadi di antara pengirim dan penerima tidak hanya dilakukan dalam bentuk lisan maupun tertulis oleh manusia, akan tetapi komunikasi yang terjadi dalam organisasi bisnis, masyarakat, atau pendidikan saat ini juga menggunakan alat komunikasi canggih, misalnya telepon, handphone/gadget dan lain-lain. Banyak manager (kepala sekolah) dewasa ini

---

[34]Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 420.
[35]*Ibid.*
[36] Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: BPFE, 1997), 197.

mengirim informasi dengan sistem informasi manajemen kompleks, dimana data berasal dari berbagai symber, kemudian dianalisis oleh komputer dan disampaikan kepada penerima secara elektronik.

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain.

Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu pengirim informasi, proses penyandian, pesan, saluran, proses penafsiran, penerima umpan balik. Model komunikasi ini banyak dipergunakan dalam organisasi untuk menganalisis komunikasi.

Ket: *** = Gangguan
Sumber: Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (1997:199)

Gambar 5.1
Proses Komunikasi

Komunikasi efektif bagi pimpinan merupakan keterampilan penting karena perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengendalian dapat berjalan hanya melalui aktivitas komunikasi. Komunikasi bagi pimpinan merupakan aspek pekerjaan yang penting sebagai bagian dari fungsi organisasi. Masalah bisa berkembang serius manakala pengarahan menjadi

salah dimengerti; gurauan yang membangun dalam kelompok kerja malah menyulut kemarahan; atau pembicaraan informal oleh pimpinan terjadi distorsi (penyimpangan).

Secara terminologi efektivitas berarti menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan, suatu usaha dikatakan efektif kalau usaha itu mencapai tujuannya. Dengan kata lain, sesuatu disebut efektif apabila proses kegiatan itu waktunya singkat, tenaga sedikit, hemat biaya, tetapi hasilnya sesuai dengan target.

Untuk melihat efektivitas komunikasi yang dilakukan dapat dilihat dari unsur pembentuk komunikasi itu sendiri. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang mempunyai unsur-unsur (tujuh unsur) komunikasi sebagaimana gambar 2 Proses Komunikasi pada pembahasan terdahulu.

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang memberikan pengaruh (efek) kepada orang yang menerima (komunikan). Pengaruh bisa terjadi dalam bentuk perubahan sikap *(attitude),* pengetahuan *(knowledge),* dan prilaku *(behavior)*. Ketiga hal ini sangat berpengaruh dalam upaya pemimpin (manajer) untuk menggerakan orang-orang yang dipimpinnya dalam suatu organisasi. Semua perubahan yang dihasilkan oleh proses komunikasi yang efektif ini akan bermuara pada peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan, dan pada akhirnya akan terjadi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam komunikasi harus adanya suatu jaminan informasi dan pikiran-pikiran akan mengalir bebas ke semua arah yang diperlukan, baik itu ke bawah, ke atas, dan ke samping. Satu saluran komunikasi formal tertentu atau lebih ke dan dari setiap personal atau anggota adalah perlu. Saluran-saluran itu hendaknya perlu dipahami oleh setiap anggota. Komunikasi hendaknya dibuat sependek dan selangsung mungkin. Hendaknya

bagi semua anggota untuk bertindak sebagai sumber komunikasi maupun sebagai penerima.

Tujuan dari suatu organisasi atau instansi tentunya dapat tercapai secara optimal apabila proses komunikasinya lancar tanpa adanya suatu hambatan, walaupun ada hambatan, maka komunikator dan komunikan harus dengan cermat segera mengatasi permasalahan yang menyebabkan terjadi suatu hambatan, sehingga proses komunikasi dapat berlangsung.

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi antara satu individu dengan individu yang lain, untuk itu dari masing-masing individu diharapkan memiliki kamampuan serta keterampilan yang dibutuhkan dalam proses komunikasi. Umpan balik sangat penting dalam komunikasi, umpan balik adalah informasi tentang keberhasilan penerima dalam menangkap pesan yang disampaikan oleh sumber sebagai kontrol efektivitas tindakan komunikator dan untuk pedoman bagi tindakan selanjutnya. Dengan demikian ukuran dari efektivitas komunikasi adalah dengan adanya umpan balik, yakni pemberian tanggapan terhadap komunikator.

Jika pimpinan ingin mengetahui perilaku bawahannya setelah menerima informasi atau instruksi yang diberikan olehnya, maka umpan balik perlu disediakan. Sarana umpan balik yang efektif adalah dimulai dari kesediaan atasan untuk mau menerima semua saran, kritik, masukan, usul, tuntutan, anjuran, dan sejenisnya dari bawahan. Jika kesediaan atasan telah ada, maka umpan balik otomatis akan tercipta. Setiap informasi yang berupa pe rintah, instruksi, atau keputusan dari pimpinan, maka dengan sendirinya bawahan akan memberikan masukan sebagai umpan balik kepadanya.

Kesediaan atasan untuk menciptakan umpan balik ini termasuk kesediaan untuk memperhatikan masukan dari bawahan tersebut. Kalau sarana umpan balik disediakan, tetapi

setiap masukan dari bawahan dibiarkan berlalu tanpa kesan, atau diterima tanpa ada tindak lanjutan maka lama-kela maan umpan balik itu tidak akan efektif lagi. Suatu iklim yang menganggap bawahan adalah manusia yang bisa berperanan dan merupakan suatu potensi yang amat bermanfaat bagi pim pinan, perlu diciptakan agar umpan balik benar-benar sebagai sarana yang efektif.

Komunikasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam organisasi. Jika dua orang atau lebih bekerja sama maka perlu adanya komunikasi antar mereka. Makin baik komunikasi mereka makin baik pula kemungkinan kerja sama mereka dan hendaknya dalam berkomunikasi harus menggunakan tutur bahasa yang baik. Al-Qur'an menjelaskan cara komunikasi, sebagaimana firman Allah :

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلا بَلِيغًا

"Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka."

Kata *Baligh* dalam bahasa Arab artinya sampai mengenai sasaran atau mencapai tujuan. Apabila dikatkan dengan *Qaul* (komunikasi) baligh berarti fasih, jelas maknanya, terang, tepat mengungkapkan apa yang dikehendaki. Jadi, komunikator menyesuaikan pembicaraannya dengan sifat-sifat komunikan atau khalayak. Diantara yang harus disesuaikan oleh komunikator terhadap komunikan adalah pengalaman, daya pikir, bahasa dan pekerjaan komunikan.

Dalam lembaga pendidikan Islam (sekolah/madrasah, pesantren, masjid, perguruan tinggi, dan lain-lain), terdapat beberapa jenis komunikasi yang terjadi, diantaranya:

1. Komunikasi interpersonal
   Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikannya.[37] Rogers mengemukakan bahwa komunikasi antar pribadi (komunikasi interpersonal) merupakan komunikasi dari mulut ke mulut yang terjadi dalam interaksi tatap muka antara beberapa pribadi.[38] Di sekolah komunikasi jenis ini sangat banyak terjadi. Contohnya komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan guru, guru yang satu dengan guru lainnya, komunikasi antara kepala sekolah dan tenaga administrasi, komunikasi antara sesama siswa dan sebagainya.

2. Komunikasi kelompok kecil
   Komunikasi kelompok kecil adalah komunikasi yang terjadi dalam kelompok-kelompok kecil, seperti komunikasi dalam rapat-rapat, komunikasi dalam tim kerja ataupun komunikasi dalam pertemuan-pertemuan lainnya. Di sekolah komunikasi ini seperti komunikasi yang melibatkan kelompok guru mata pelajaran, komunikasi dalam rapat yang hanya diikuti oleh kelompok majelis guru, komunikasi yang dilakukan oleh kelompok siswa dalam berdiskusi dan sebagainya.

3. Komunikasi publik

---

[37] Muhammad Arni, *Komunikasi Organisasi*, Cet 8, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 159.
[38] Liliweri Alo, *Komunikasi Antar Pribadi,* (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1999), 12.

Komunikasi publik dalam organisasi merupakan pertukaran pesan dengan sejumlah orang yang berada dalam organisasi atau yang diluar organisasi, secara tatap muka atau melalui media.[39] Di sekolah komunikasi publik seperti komunikasi yang dilakukan oleh sekolah dalam menyampaikan informasi sekolah kepada khalayak ramai. Selain itu komunikasi publik yang terjadi di sekolah seperti komunikasi yang dilakukan oleh sekolah dalam bentuk berita yang disampaikan melalui media massa.

4. Komunikasi horizontal
   Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi diantara orang-orang yang memiliki kedudukan yang sama (sederajat) dalam suatu organisasi. Di sekolah komunikasi horizontal yang sering terjadi adalah komunikasi yang dilakukan sesama wakil kepala sekolah, komunikasi sesama wali kelas, komunikasi sesama guru dan komunikasi sesama siswa.

5. Komunikasi vertikal
   Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi diantara orang-orang yang memiliki kedudukan berbeda dalam organisasi. Komunikasi vertikal dapat dibedakan atas komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang dilakukan oleh bawahan ke atasan. Jenis komunikasi ini seperti komunikasi yang dilakukan oleh guru ke kepala sekolah, komunikasi yang dilakukan oleh siswa kepada guru. Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang dilakukan oleh atasan ke bawahan. Jenis komunikasi ini seperti komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru dan komunikasi dari guru kepada siswa.

[39] Muhammad Arni, *Komunikasi*…., 197.

Seorang pimpinan tidak akan dapat memimpin organisasinya dengan efektif apabila tidak mampu menguasai perkembangan zaman. Perkembangan zaman yang menyebabkan kemajuan dalam segala bidang kehidupan mengakibatkan perubahan paradigma dalam kehidupan masyarakat. Oleh karena itu mengikuti perubahan zaman merupakan kiat sukses dalam memimpin pada masa yang akan datang.

Pada masa yang akan datang komunikasi akan menghadapi masalah yang cukup kompleks. Gejala-gejala yang dapat diamati dan harus diantisipasi yang berkaitan dengan komunikasi pada masa yang akan datang adalah:

1. Ledakan informasi yang cepat. Kemajuan teknologi menjadikan arus informasi mengalir dengan cepat. Pemimpin organisasi yang tidak siap dengan pertukaran informasi yang cepat akan ketinggalan dalam mengelola lembaganya. Orang-orang yang tidak siap menghadapi ”derasnya arus” informasi akan semakin tertinggal.

2. Pemanfaatan media komunikasi dengan teknologi tinggi. Penguasaan teknologi komunikasi mutlak diperlukan semua orang yang ingin eksis dalam mengelola organisasinya. Dengan memanfaatkan teknologi informasi pengambilan keputusan yang diambil dalam organisasi bisa lebih cepat, tepat dan berhasil.

3. Kehausan akan informasi. Kebutuhan akan informasi bagi setiap orang akan semakin tinggi. Oleh karena itu persaingan untuk mendapatkan informasi sangat ketat. Orang yang lebih dahulu mengetahui sebuah informasi akan selalu berada di depan. Oleh karena itu dibutuhkan kerja keras dan pemanfaatan waktu yang maksimal dalam mencari dan menemukan informasi-informasi baru.

6

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN

Pengambilan keputusan ialah proses memilih sejumlah alternatif. Pengambilan keputusan penting bagi seorang pemimpin, karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi.

Dalam situasi ketidakpastian dengan berbagai perubahan yang mendadak, maka aktifitas pengambilan keputusan merupakan unsur yang paling krusial dalam manajemen, namun juga merupakan usaha yang paling penting bagi seorang pemimpin. Untuk mampu mengimbangi cepatnya perubahan, seorang manajer harus sanggup menghadapi minimal tiga tantangan, yakni: (a) keadaan yang sangat kompleks, (b) keadaan yang tidak menentu, dan (b) tuntutan untuk bertidak luwes.[40]

Dalam pengambilan keputusan tercakup kemahiran menyeleksi dan menentukan keputusan yang paling tepat dari sekian banyak alternatif jawaban atau pemecahan masalah.

[40] Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 321.

Seorang pemimpin sebab dibebani oleh tanggung jawab etis, maka merupakan tugas yang berat[41] untuk memastikan satu *policy* di tengah situasi yang tidak menentu, yang belum dikenal sebelumnya, atau yang sering muncul secara mendadak.

Dalam situasi dan kondisi demikian, kepemimpinan merupakan fungsi dari keefektifan operasional pada pengambilan keputusan di suatu organisasi atau administrasi. Singkatnya, jika pemimpin mampu dengan cerdas, tangkas, cepat, arif dan bijaksana mengambil keputusan yang tepat dan benar, maka organisasi atau administrasi daat berfungsi secara efektif dan produktif.[42]

Berkaitan uraian di atas, maka kepemimpinan merupakan kekuatan dinamis yang dapat mengembangkan dan menumbuhkan motivasi, aspirasi, koordinasi, dan integrasi pada organisasi, yang semuanya sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Stuart Chase[43] sebagaimana dikutip Kartono mengemukakan bahwa untuk memecahkan berbagai permasalahan hidup sehari-hari, terutama masalah yang rumit, manusia selalu diharuskan melakukan pilihan dari sekian banyak alternatif. Untuk sampai kepada keputusan, manusia menggunakan enam cara, yakni:

1. Memohon petunjuk kepada Tuhan Yang Maha Kuasa.

---

[41] Pengambilan keputusan terasa sangat berat dan sulit, terutama di tengah masyarakat pluralis yang memiliki macam-macam ideologi, kemauan, dan kepentingan sendiri-sendiri. Karena dalam masyarakat demikian, mesti banyak keanekaragaman, rivalitas, dan konflik. Maka konflik dan oposisi menjadi *way of live* dalam masyarakat moderen, dengan berbagai konflik interorganisasi dan antarorganisasi.
[42] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?,* Cet. 21, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa, 2016), 145.
[43] *Ibid*, 146-147.

2. Memohon restu dan petunjuk dari orang-orang bijaksana.
3. Mendasarkan diri pada firasat dan intuisi sendiri.
4. Menggunakan akal sehat (*common sense*).
5. Melandaskan diri pada daya pikir yang logis.
6. Menggunakan cara-cara penyelesaian ilmiah (yang disertai riset, data faktual, analisis, verifikasi, dan bukti-bukti)

Keenam cara di atas dapat diterapkan secara tunggal murni, akan tetapi seringkali orang menggunakan secara kombinasi dari beberapa atau keenam cara tersebut.

Sementara itu H.A. Simon[44] pemenang Nobel teori pengambilan keputusan, mengemukakan tiga proses dalam pengambilan keputusan, yakni:

1. *Inteligence activity*, yakni proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang *inteligent*.
2. *Design activity*, yaitu proses menemukan problem, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan *problem solving* serta *follow up*; jadi ada perencanaan pola kegiatan.
3. *Choice activity*, yakni memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.

Di antara model pengambilan keputusan[45] lainnya adalah, model pengambilan keputusan pohon masalah. Pohon masalah

---

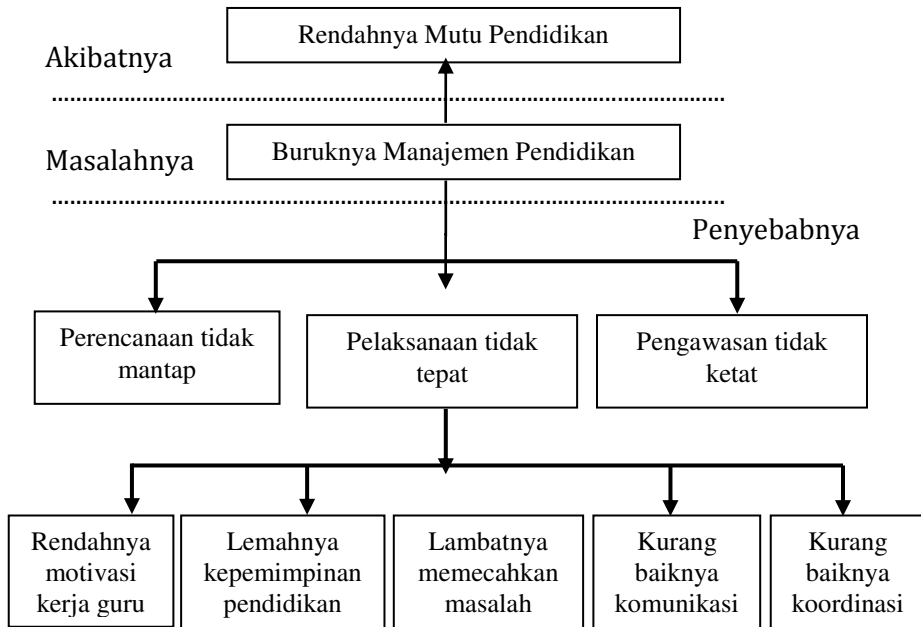
[44] *Ibid*., 146; Husaini Usman, *Manajemen....,* 322.
[45] Model pengambilan keputusan banyak ragamnya, diantaranya: (1) Model Mintzberg, Drucker, dan Simon, (2) Model pengambilan keputusan rasional, (3) Model pengambilan keputusan klasik, (4) Model pengambilan keputusan perilaku, (5) Model Vroom & Yetton (*decision tree*), (6) Model pengambilan keputusan Carnegie, (7) Model pengambilan keputusan gaya kepemimpinan Chung & Megginson, (8) Model pengambilan keputusan berdasarkan manfaat, (9) Model pengambilan keputusan berdasarkan masalah, (10) Model pengambilan keputusan berdasarkan lapangan, (11) Model pengambilan keputusan

adalah suatu teknik untuk mengidentifikasi masalah dalam situasi tertentu, menyusun dan memperagakan informasi ini sebagai rangkaian hubungan sebab akibat. Mulailah dengan masalah atau kebutuhan spesifik yang harus diselesaikan. Catat semua masalah lainnya yang diidentifikasikan. Teknik *brainstorming* dapat digunakan dalam setiap masalah yang diidentifikasi dengan pertanyaan: apa yang menjadi sebab masalah ini? Apa yang menjadi akibat masalah ini? Kemudian susunlah masalah yang diidentifikasi dalam hubungan sebab akibat yang logis dalam bentuk sebuah pohon. Apabila telah selesai, susunlah ia menyerupai bagan jenjang organisasi sederhana. Esensi penyataan masalah dibuat singkat, jelas, dan bermkna negatif. Contoh pohon masalah pada gambar 3 halaman 45: Masalah prioritas adalah buruknya manajemen pendidikan.[46]

Setelah pohon masalah selesai dibuat, langkah selanjutnya membuat pohon sasaran. Pohon sasaran adalah teknik untuk mengidentifikasikan sasaran yang ingin diwujudkan. Pohon sasaran merupakan kebalikan pohon masalah, yakni pernyataan negatif pada pohon masalah diganti secara konsisten menjadi pernyataan positif pada pohon sasaran. Sasaran dalam pohon sasaran merupakan akibat dari sasaran lain. Tentukan sebab akibat antara sasaran itu, kemudian susunlah pohon sasaran.

---

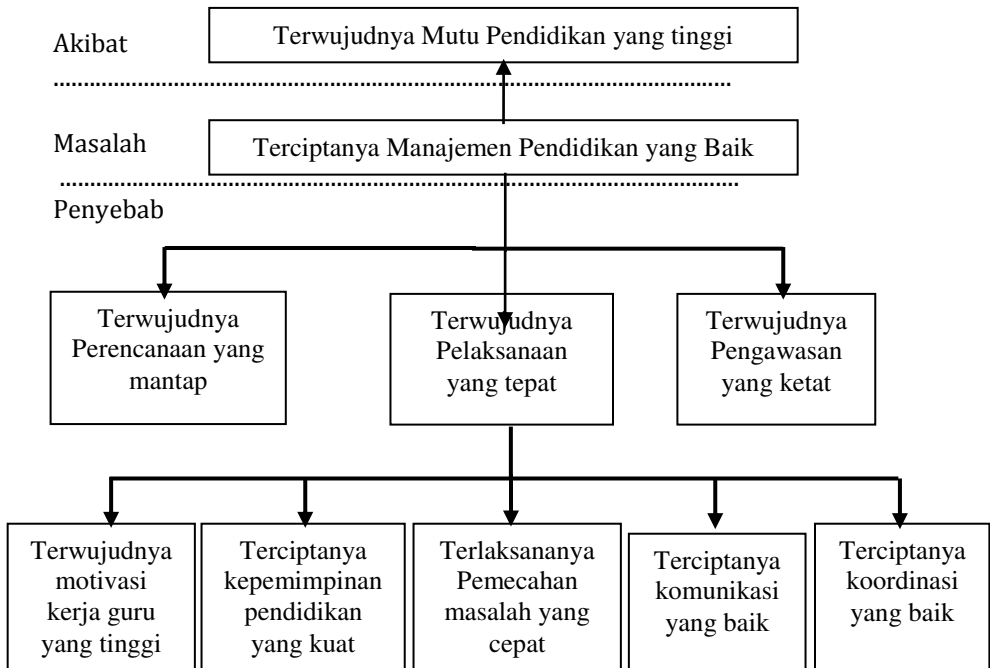
pohon masalah, (12) Model pengambilan keputusan strategis Hunger & Wheelen. Untuk lebih lengkapnya lihat Husaini Usman, *Manajemen....,* 322-335.

[46] Husaini Usman, *Manajemen....,* 329

Gambar 3
Pohon Masalah (Pernyataan Negatif)

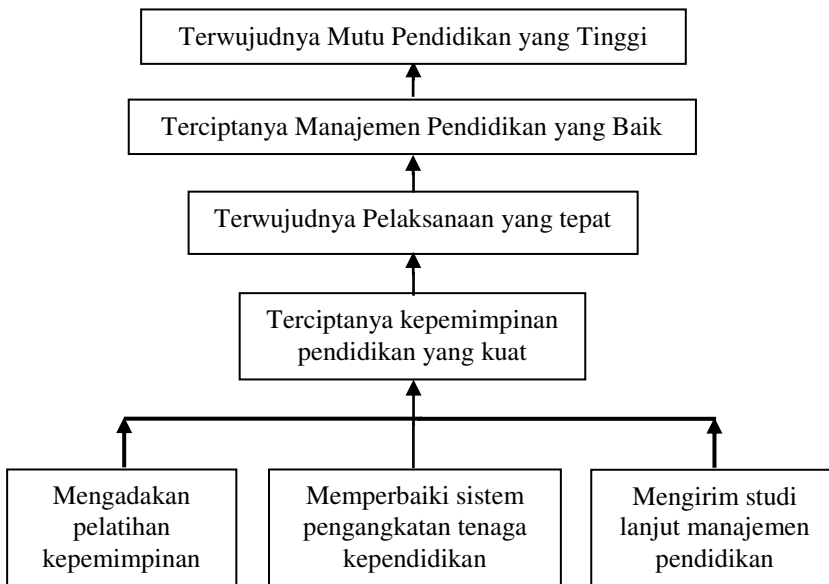
Ket.: * Tanda panah ke bawah berarti dugaan faktor penyebab
** Tanda panah ke atas berarti dugaan faktor akibat

Mengingat terbatasnya sumber daya organisasi maka pohon sasaran perlu di analisis untuk menentukan cabang mana yang sekiranya memiliki dampak paling besar bagi unit organisasi. Semakin rindang pohon masalah dan pohon sasaran, semakin mendekati kenyataan. Sasaran dinyatakan dalam kalimat yang menyatakan dalam keadaan selesai (tercapai). Oleh karenanya kalimat dimulai dengan awalan "ter". Perlu dipikirkan pula agar

sasaran itu memenuhi syarat SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, and Time Bounding*).[47]

Gambar 4 berikut ini merupakan contoh pohon sasaran yang dibuat sebagai kelanjutan pohon masalah.

Gambar 4
Pohon Sasaran (Pernyataan Positif)

[47] *Specific* artinya tujuan itu harus khas. *Measurable* artinya tujuan yang akan dicapai itu dapat diukur, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. *Attainable* artinya dapat dicapai. *Realistic* artinya nyata dapat diwujudkan. *Time Bounding* artinya ada batasan waktunya kapan dimulai dan kapan harus selesai.

Setelah pohon sasaran selesai dibuat, langkah selanjutnya adalh membuat pohon alternatif. Pohon alternatif ialah teknik untuk mengidentifikasikan atau mengembangkan alternatif pemecahan masalah atau arah tindakan yang dapat dipakai untuk mewujudkan sasaran tertentu dan memperagakan informasi dalam format sederhana. Langkah selanjutnya, periksalah kembali pohon sasaran pada jajaran kotak paling bawah untuk menentukan alternatif cabang mana yang paling memungkinkan menjamin pencapaian sasaran yang lebih tinggi di atasnya. Sebagai contoh, tentang terciptanya kepemimpinan pendidikan yang kuat. Isikan kegitan untuk mewujudkan kepemimpinan yang kuat itu, minimal dua cara. Disebabkan maerupakan kegiatan, maka kalimatnya senantiasa dimulai dengan awalan "me". Kemudian buatlah pohon alternatifnya sebagaimana gambar 5 di bawah ini:

Gambar 5
Pohon Alternatif

Dari pohon alternatif di dapat tiga alternatif pemechan masalah guna mewujudkan kepemimpinan pendidikan yang kuat. Ketiga alternatif tersebut dipilih satu yang terbaik menurut organisasi, caranya dengan menilai ketiga alternatif itu dengan menggunakan kriteria ReSBaK (Realistis, Sumber Daya, Baiknya bagi Organisasi, dan Kewenangan/Legalitas) sebagaimana tabel 6 berikut:

Tabel 6
Kriteria ReSBaK dan Bobot Penilaian

Kriteria Bobot	Realistis (Re)	Sumber Daya (S)	Baiknya bagi Organisasi (Ba)	Kewenangan/ Legalitas (K)
1	Sangat tidak Re	Sangat tidak S	Sangat tidak Ba	Sangat tidak K
2	Tidak Re	Tidak S	Tidak Ba	Tidak K
3	Ragu-ragu	Ragu-ragu	Ragu-ragu	Ragu-ragu
4	Re	S	Ba	K
5	Sangat Re	Sangat S	Sangat Ba	Sangat K

Jika tidak senang memakai kriteria ReSBaK, dapat juga memekai kriteria RPL (realistis, praktis, dan legalistis) dengan Tabel 7 sebagai berikut.

Tabel 7
Kriteria RPL dan Bobot Penilaian

Bobot Penilaian	Realistis (Re)	Praktis (P)	Legalistis (L)
1	Sangat tidak Re	Sangat tidak P	Sangat tidak L
2	Tidak Re	Tidak P	Tidak L
3	Ragu-ragu	Ragu-ragu	Ragu-ragu
4	Re	P	L
5	Sangat Re	Sangat P	Sangat L

Selanjutnya, ketiga alternatif pemecahan masalah di atas dievaluasi dengan menggunakan kriteria model Tabel 6 atau 7.

Pembobotan berdasarkan perasaan merupakan seni manajemen sebab manajemen adalah *art and science*. Masing-masing alternatif pemecahan dibobot. Pembobotan/penskoran bisa dilakukan sendiri oleh pimpinan atau lebih baik dibobot bersama-sama kelompok. Kemudian setiap pembobotan dihitung rata-ratanya. Selanjutnya nilai pembobotan dikalikan bukan ditambahkan, agar terjadi perbedaan nilai yang besar sehingga pengambilan keputusan semakin mantap. Akhirnya, dipilih nilai yang paling besar sebagai pilihan alternatif terbaik. Apabila terdapat nilai yang sama besar, maka keputusan ditentukan dengan undian atau pertimbangan anggota organisasi. Sebagai contoh hasilnya seperti Tabel 8 dan 9 di bawah ini.

Tabel 8
Pemilihan Alternatif Terbaik dengan Kriteria ReSBaK

Bobot Alternatif Pemecahan Masalah	Realistis (Re)	Sumber Daya (S)	Baiknya bagi Organisasi (Ba)	Kewenangan/ Legalistis (K)	Re x S x Ba x K
Mengadakan pelatihan kepemimpinan	5	5	5	4	500*)
Memperbaiki sistem pengangkatan tenaga kependidikan	5	3	5	3	225
Mengirim studi lanjut manajemen pendidikan	4	4	5	4	320

Ket. *) Pemecahan masalah terbaik yang diputuskan untuk dipilih.

Tabel 9
Pemilihan Alternatif Terbaik dengan Kriteria RPS

Bobot Alternatif Pemecahan Masalah	**Realistis (Re)**	**Praktis (P)**	**Kewenangan/ Legalistis (L)**	**Re x P x L**
Mengadakan pelatihan kepemimpinan	5	5	3	75*)
Memperbaiki sistem pengangkatan tenaga kependidikan	5	3	3	45
Mengirim studi lanjut manajemen pendidikan	4	4	3	48

Ket. *) Pemecahan masalah terbaik yang diputuskan untuk dipilih.

7

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Kepemimpinan dalam organisasi berhubungan dengan sifatnya sebagai pengatur dan pengelola organisasi. Kinerjanya mengandung unsur-unsur kegiatan yang bersifat pengelolaan. Kepemimpinan dalam organisasi menurut Stoner48 ialah kinerja para pemimpin yang mengendalikan organisasi sesuai dengan anggaran rumah tangga, sekaligus memanfaatkan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Horold Koontz dan Cyril O'Donnel berpendapat bahwa kepemimpinan dalam organisasi berkaitan dengan manajemen, yaitu usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.49

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan proyeksi manajerial berkaitan dengan upaya para pemimpin organisasi memprediksi ketercapaian tujuan organisasi. Biasanya proyeksi dan prediksi yang dilakukan pemimpin akan lebih akurat, jika segenap aktifitas organisasi sudah dilaksanakan.

---

48 James A.F. Stoner, *Management,* (New York: Prentice Hall International Inc., Englewood Cliffs, 1992), 8.
49 Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 55.

Kepemimpinan dalam organisasi senantiasa memiliki karakteristik berikut[50]:

1. Adanya pemimpin yang memimpin dan memikul tanggung jawab penuh dalam organisasi.
2. Adanya aturan main dalam organisasi (AD/ART).
3. Adanya tujuan organisasi yang ditetapkan.
4. Adanya program organisasi yang telah disepakati.
5. Adanya proses pembinaan para pegawai dan jenjang kepangkatan, kedudukan, tugas, dan kewajiban yang beragam, tetapi memiliki keterkaitan sistematis.
6. Adanya strategi, teknik dan mekanisme pelaksanaan aktifitas kepemimpinan.
7. Adanya daya dukung sarana dan prasarana.
8. Adanya penempatan staf yang sesuai keahlian atau profesionalitasnya.
9. Adanya kontrol (*evaluation*) terhadap seluruh kinerja organisasi.
10. Adanya pelaksanaan hak-hak pemikul tugas dan tanggung jawab yang di atur menurut aturan yang berlaku.

Kepemimpinan dalam organisasi mempengaruhi seluruh kinerja yang dipimpin jika dilaksanakan dengan seni dan *skill* yang piawai. Interaksi dan keharmonisan hubungan pimpinan dan yang dipimpin akan membangkitkan semangat untuk terus bekerja lebih baik dan berprestasi.

50 *Ibid.,* 57-58.

8

MOTIVASI PEMIMPIN

Apabila kinerja seseorang pada umumnya ditentukan oleh motivasi51 yang tertanam dalam dirinya, maka motivasi itu harus tertanam lebih dalam lagi bagi seorang pemimpin. Karena pemimpin di samping harus memiliki motivasi diri yang kokoh, ia juga memiliki tugas untuk mampu mentransformasi motivasi tersebut kepada seluruh anggotanya. Keith Davis[52] tatkala membahas *traits leaership model* menyatakan bahwa salah satu sifat seorang pemimpin yang harus tumbuh dan berkembang adalah sifat motivasi diri untuk berprestasi dan mampu mentransformasikan semangat itu kepada segenap anggota organisai yang dipimpinnya.

Kemampuan *self-motivation* dan bawahan sudah dapat dipastikan urgensinya untuk mengukur *performance* bagi seorang pemimpin, sebagaimana ditegaskan oleh Bass dan Avolio yang mengidentifikasi empat "*I's*" dalam *transformational leadership*

---

[51] Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Indriyo Gitosudarmo dan Mulyono, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: BPFE, 1996), 171.

[52] Jamal Lulail Yunus, *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), 36.

model yang salah satunya adalah motivasi inspirasional (*inspirational motivation)*.53 Begitu pula halnya House & Mitchell yang menandaskan bahwa tugas utama seorang pemimpin adalah memotivasi dirinya dan bawahan serta membantunya dalam pencapaian tujuan.[54]

Selanjutnya Anarso mengatakan bahwa motivasi adalah suatu modal dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, bergairah dan bertanggung jawab.[55]

Oleh sebab itu, pimpinan organisasi harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada pegawai/bawahan guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Namun perlu diingat bahwa tumbuh dan berkembangnya motivasi, senantiasa terkait dengan kemampuan dari pimpinan atau manajmen suatu organisasi dalam memerdayakan sumber daya manusia yang ada dibawahnya. Pimpinan yang sukses adalah pimpinan yang mampu membangkitkan motivasi kerja yang diwujudkan dalam bentuk peningkatan semangat dan motivasi kerja dalam organisasi yang pada gilirannya berhasil mencapai produktifitas kerja yang optimal (*hight performance*).[56]

---

[53] Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain

[54] Jamal Lulail Yunus, *Leadership Model ....*, 37.

[55] Panji Anarso, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: BPFE, 1992), 97.

[56] M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010), 29.

Dengan demikian, motivasi[57] itu energi bagi perbuatan/perilaku yang dilakukan seseorang pemimpin. Motivasi itu menjadi pendorong seseorang pemimpin untuk bekerja secara maksimal atau yang membuatnya lupa akan rasa letih dan lesu dalam perjalanan kepemimpinannya.

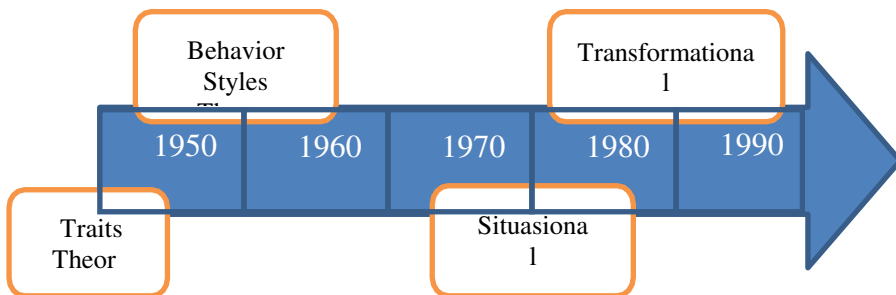
[57] Agama Islam memberi perhatian yang serius pada niat atau motivasi ini. Lurusnya niat dan murninya motivasi karena Allah SWT. yang kemudian dikenal dengan kata ikhlas, menjadikan suatu aktifitas duniawi bernilai ukhrawi. Pemimpin yang memiliki motivasi yang murni, yang bersih semata-mata karena Allah swt. akan melahirkan pemimpin yang *mujahid*, yakni pemimpin pejuang, pemimpin yang selalu berjihad.

dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim". (QS. Al-Baqarah: 124)

9

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

A. Sejarah Kepemimpinan Transformatif

Latar belakang sejarah lahirnya teori kepemimpinan transformatif tidak terlepas dari gelombang teori yang ada sebelumnya, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini.

Sumber: Tavfelin, 2013 dalam Isnaini Mualiddin, 2013, 3.

Gambar 1
Gelombang Sejarah Pemikiran Kepemimpinan Transformatif

Bila dilihat dari sejarah awal penelitian kepemimpinan, dapat ditelusuri kembali ke awal abad kedua puluh. Penelitian awal mengenai kepemimpinan lebih terfokus pada sifat (*trait*)[58] dan karakteristik pemimpin dalam upaya untuk mengidentifikasi pemimpin yang sukses. Pendekatan ini, menimbulkan berbagai kritik karena hanya mengidentifikasi sifat-sifat yang tidak dapat diprediksi dalam kondisi yang sangat situasional, karena pemimpin tidak hanya menjadi penentu, tetapi juga harus fleksibel dan inklusif terhadap perubahan yang terjadi.[59]

Gelombang berikutnya adalah studi kepemimpinan yang berfokus pada perilaku dan gaya kepemimpinan. Pendekatan ini

---

[58] Teori ini sering disebut teori "*The Great Man*", yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Apabila ia tidak mempunyai sifat tersebut, maka ia akan berusaha memperolehnya dengan cara mempelajari sejarah pemimpin-pemimpin besar untuk menemukan ciri yang dimiliki mereka. Teori sifat ini juga bertolak dari dasar pemikiran bahwa, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu. Sifat-sifat tersebut dapat berupa sifat fisik, dan dapat pula sifat psikologis.Di dalam bukunya yang berjudul "*Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior*", Keith Davis sebagaimana yang dikutip Wahjosumidjo, mengemukakan empat macam kelebihan sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh pemimpin, yaitu: kecerdasan (*intelligence*), kematangan dan keluasan pandangan sosial (*social maturity and breadth*), mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam (*inner motivation and achievement desires*), serta mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia (*human relations attitudes).* Lihat Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 46.

[59] Susanne Tavfellin, *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services. (*Sweden*;* Print and Media Umea 2013), 9.

mulai populer dari tahun 1940-an hingga akhir 1960-an. Pelopor dari Kepemimpinan ini adalah Studi Ohio State, yang dimulai dengan mengumpulkan lebih dari 1.800 laporan yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan. Setelah terus mengadakan penelusuran tentang perilaku kepemimpinan, peneliti melihat pada dua faktor yang mendasar dalam melihat perilaku kepemimpinan, yaitu: inisiasi struktur dan pertimbangan. [60]

Sebagai reaksi terhadap hasil yang kurang jelas mengenai kepemimpinan perilaku dan gaya yang efektif. Beberapa peneliti datang fokus pada akhir tahun 1960-an pada pengaruh situasi dan konteks di mana kepemimpinan berlangsung. Para pemimpin yang efektif kini disarankan untuk mereka yang mampu beradaptasi gaya kepemimpinan dengan persyaratan pengikut mereka dan situasi. Sejumlah teori yang berbeda berkembang, seperti Blake dan Mouton tahun 1969-an yang mengembangkan dengan Kepemimpinan Grid, Hersey dan Blanchard di tahun 1969 mengembangkan model kepemimpinan situasional. Contoh lain termasuk Vroom dan Yetton pada tahun 1973 dengan model keputusan normatif, teori kontingensi dari Fiedler.

Teori kepemimpinan situasional ternyata sangat populer, karena beberapa alasan. *Pertama*, berguna sebagai jawaban gaya terlalu kepemimpinan yang otoriter dengan munculnya organisasi besar. *Kedua*, berguna sebagai alat pembelajaran bagi manajer yang menghargai konstruksi, meskipun masih sekedar deskriptif sederhana. Namun, dalam prakteknya, teori ini umumnya gagal untuk memenuhi standar ilmiah, mungkin karena mereka mencoba untuk menjelaskan terlalu banyak dengan sedikit variabel.[61]

Pada awal 1980-an ada kekecewaan terkait dengan teori kepemimpinan, hal ini dikaitkan dengan fakta bahwa kebanyakan model kepemimpinan menyumbang persentase yang relatif kecil

---

[60] Susanne Tavfellin, *The Transformational....* , 9.
[61] Isnaini Muallidin, *Kepemimpinan Transformasional....,* 5.

dari varians dalam kinerja yang terkait hasil.[62] Di luar dari pesimisme ini, akhirnya gelombang baru pendekatan alternatif muncul. Berbeda dengan model kepemimpinan sebelumnya dengan fokus pada rasional proses dan perilaku pemimpin, model kepemimpinan baru menekankan emosi, nilai-nilai, dan perilaku pemimpin simbolis. Sehingga muncul dari karya-karya awal yang karismatik dan teori kepemimpinan transformasional yang telah menjadi dan paling sering diteliti dari jenis mereka selama 20 tahun terakhir.[63]

Teori kepemimpinan transformatif didasarkan pada studi karismatik kepemimpinan, yang diteliti oleh Weber, yang berpendapat bahwa kewenangan pemimpin karismatik tergantung pada mereka yang terlihat memiliki kualitas yang membuat mereka menonjol dari orang lain. Para pemimpin sering muncul di saat krisis dan membujuk orang lain untuk mengikuti mereka, contoh pemimpin seperti Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Abraham Lincoln, Hitler, Stalin, dan juga Franklin Delano Roosevelt.[64]

Pada tahun 1970 lahir satu karya baru dari Burns, yang menginspirasi lahirnya sebuah paradigma baru kepemimpinan. Pergeseran paradigma ini membuat cara berfikir lama menjadi usang, cara berfikir baru ini menjelaskan dengan lebih baik apa yang seharusnya dijelaskan oleh cara berfikir lama. Paradigma baru ini menggabungkan apa yang bagus dari paradigma lama. Paradigma ini disebut dengan kepemimpinan transformasional.[65]

---

[62] *Ibid*, hal. 10.

[63] Susanne Tavfellin, *The Transformational*.... , 10.

[64] Isnaini Muallidin, *Kepemimpinan Transformasional....,* 5.

[65] Saskin, M., dan Burke,W.W, "Understanding and Assessing organizational Leadership", dalam K.E.Clark dan M.B. Clark, *Measure Of leadership*, (West Orange, NJ: Leadership Library of America,1990), 297-325.

Paradigma ini lahir dari seorang ahli politik bernama James McGregor Burns. Burns adalah seorang anggota staf muda pada pemerintahan presiden Roosevelt, pada saat itu ia membuat buku biografi Roosevelt, dari menulis buku tersebut maka lahir ide menulis buku tentang kepemimpinan. Beliau menelaah sejumlah pemimpin nasional dan sosial yang luar biasa prestasi dan kharismanya. Beberapa pemimpin yang menjadi obyek telaahannya antara lain Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Abraham Lincoln, Hitler, Stalin, Franklin Delano Roosevelt. Dalam bukunya, Burns menegaskan bahwa pemimpin-pemimpin tersebut mentransformasi para pengikutnya menjadi pemimpin-pemimpin yang lebih mampu mengarahkan dirinya sendiri, pemimpin tersebut mampu mentransformasi masyarakat. Dalam proses ini para pemimpin dan para pengikutnya saling mengangkat satu sama lain ke arah pencapaian yang baru dan pengembangan moral.[66]

James MacGregor Burns tahun 1978 memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional. Ia belajar dari para pemimpin politik di Amerika Serikat, dan menyarankan bahwa kepemimpinan dapat dinyatakan dalam dua berbeda bentuk, *transformasional* atau kepemimpinan *transaksional*, yang menurut pendapatnya adalah berlawanan satu sama lain. Pemimpin transaksional memiliki pertukaran hubungan dengan pengikut mereka.[67] Pertukaran ini bisa berupa finansial, psikologis atau

---

[66] J.M Burns,., *Leadership*, ..., 666.

[67] Menurut Robbins pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat diidentifikasi dalam: (1) Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan, (2) Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan, dan (3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan. Baca S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*.

politik, dan uang dapat ditukar dengan produktivitas, pujian untuk kesetiaan, atau janji untuk penilaian. Terlepas dari pertukaran tersebut, hubungan antara pemimpin dan pengikut berlangsung tidak lebih dari melakukan pertukaran. Sehingga ini tidak membentuk hubungan yang lebih mendalam antara pemimpin dan *follower*. Untuk mencapai perubahan, Burn berpendapat bentuk lain dari kepemimpinan yang lebih baik adalah kepemimpinan transformasional.

Tahun 1980 Warren Bennis dan Bert Nanus menerbitkan buku dari hasil penelitian dengan judul *"Leaders"*. Dalam bukunya ia mengidentifikasikan beberapa pola tindakan pemimpin terkemuka. Bennis mengidentifikasi pola tindakan para pemimpin tersebut secara beragam dilihat pada strategi, kompetensi, dan keterampilan. Dari hasil penelitiannya, Bennis dan Nanus menyarankan agar dalam tindakannya para pemimpin mengelola 5 (lima) pokok isu yang berhubungan dengan pemimpin dan pengikutnya, yaitu perhatian, komunikasi, kepercayaan, rasa hormat, dan resiko.[68]

Dari fakta tersebut dapat dipahami bahwa munculnya kepemimpinan Transformasional berkaitan dengan perkembangan hubungan pemimpin, pengikut dan kekuasaan.

Penelitian-penelitian mengenai tipe kepemimpinan transaksional menyimpulkan bahwa segala aktifitas pekerjaan

---

Terjemahan Hadyana Pujaatmaka, (Jakarta: Prenhallindo,1996), 96. Selanjutnya, Bass menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi, yaitu: (1) *Contingent reward* (imbalan kontingen), (2) *Active management by exception* (manajemen eksepsi aktif), (3) *Laissez-faire* atau *passive avoidant.* Lihat Indah Komsiyah, "Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan", dalam Jurnal *Ta'allum*, Volume 4, Nomor 2, November 2016, 299.

[68] Bennis,W., dan Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, (New York: Harper & Row, 1985), 635.

yang dilakukan bawahan harus memiliki harga atau mendapatkan imbalan. Namun, hal tersebut justru menjadi kelemahan tipe kepemimpinan transaksional karena komitmen bawahan terhadap organisasi biasanya berjangka pendek.[69] Mereka menambahkan bahwa aktivitas pekerjaan bawahan hanya terfokus pada negosiasi upah serta mengabaikan pemecahan masalah atau visi bersama. Komitmen bawahan terhadap organisasi akan tergantung pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan bawahan. Hal inilah nampaknya yang mendorong Bass pada tahun 1990 untuk mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional untuk melengkapi teori kepemimpinan transaksional yang masih memiliki kelemahan.

Pemimpin transformasional berbicara kepada nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian dari kelompok yang memiliki tujuan yang sama. Dengan menunjukkan masalah dengan situasi dan visi yang menarik untuk masa depan dengan mencerminkan nilai-nilai pengikut mereka. Kepemimpin transformatifl membantu pengikut mereka untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi mereka menjadi kenyataan. Kepemimpinan transformasional muncul dari dan berakar dalam tulisan-tulisan Burns tahun 1978, Bass tahun 1985, Karya-karya Bennis dan Nanus di tahun 1985, juga Kouzes dan Posner di tahun 1987.[70]

---

[69] B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, (Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999), 441-462.

[70] Isnaini Muallidin, *Kepemimpinan Transformasional....,* 6. Lihat pula Iwa Kuswaeri yang menulis bahwa Teori kepemimpinan transformasional dipelopori oleh (Burns, 1978) yang menitik beratkan pada perbedaan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dan kemudian dikembangkan oleh (Bas, 1985; Bass dan Avolio, 1994). Teori kepemimpinan transformasional mencoba untuk memperbaharui teori kepemimpinan (Barling, slater, & Keeloway, Bass 1998; Bass dan Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional bertumpu pada aspek karismatik, visi dan kepemimpinan inspirasi (Bass & Avolio, 1993;

Sarros dan Butchatsky menyatakan bahwa banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformatif merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformatif ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan sifat (*traits*), gaya (*style*) dan kontingensi.[71] Daryanto menyebutkan bahwa kepemimpinan transformatif juga menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi seperti Weber dan ahli-ahli politik yang diwakili Burns.[72]

B. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Pendekatan ini merupakan bagian dari paradigma "kepemimpinan baru".[73] Seperti namanya, pendekatan transformasional adalah sebuah proses yang mengubah dan mentransformasikan individu. Pendekatan ini berhubungan dengan nilai-nilai, etika, standar, dan tujuan-tujuan jangka panjang

---

Conger dan Canungo, 1994; Northouse, 1978). Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah", dalam *Jurnal Tarbawi*, Volume 2, Nomor 2, Juli-Desember 2016, 4.

[71] Sarros, J.C. and J.C. Santora. "The Transformational-transactional Leadership Model in Practice". *Leadership & Organizational Development Journal*, 2001, 383-393.

[72] A. Daryanto, dan H.K.S. Daryanto. "Model Kepemimpinan dan Profil Pemimpin Agribisnis di Masa Depan", *AGRIMEDIA*, Vol. 5, No. 1, pp, 1999, 6-17.

[73] A. Bryman, *Charisma & Leadership in Organizations*, (London,Newbury, New Delhi: SAGE Publications, 1992), 1.

Berdasarkan asal katanya kepemimpinan transformasional terbentuk atas kata kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan menurut Carter V. Good, *"Leadership is the ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage others."* Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan untuk memberikan inspirasi, membimbing, mengarahkan atau mengelola orang lain.[74] Robbins berpendapat, "*We define leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals".*[75] Kami mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan". Sedang Ivancevich, et al, mengatakan kepemimpinan, yaitu "*Using influence in an organizational setting or situation, producing effects that are meaningful and have a direct impact on accomplishing challenging goals".*[76] Dengan demikian, kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya untuk melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adapun transformasional menerangkan tentang adanya sifat perubahan dari satu bentuk ke bentuk yang lain. Asal kata transformasional adalah '*to transform*', artinya mentransformasi, yaitu mengubah sesuatu menjadi berbeda dengan yang sebelumnya.[77] Dengan demikian, menurut Harbani[78] "kepemimpinan transformasional mengandung makna mengubah

---

[74] Carter V. Good, *Dictionary of Education*, (New York Toronto-London: McGraw Hill Book Company, 1959), 313.
[75] Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior.* Fourteenth Edition. (New York: Pearson, 2011), 410.
[76] John M. Ivancevich, et al., *Organizational Behavior and Management*. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2011), 440.
[77] Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan Transformasional ....", 3.
[78] P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 106.

pengikut atau bawahan yang dipimpin untuk dibawa ke arah pengembangan organisasi".[79]

Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai "proses menjalankan tujuan melalui penyatuan motif atasan dan bawahan dengan berdasarkan pada arah pencapaian perubahan yang diinginkan."[80] Lebih lanjut Burns menyatakan bahwa "pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi."[81]

Bass[82] menyatakan bahwa "kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada para pengikut atau bawahan dalam rangka pencapaian hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil". Pada kesempatan lain Bass[83] juga menegaskan bahwa "kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya sehingga mereka percaya, meneladani dan menghormatinya".

---

[79] Dengan demikian, seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaedah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya; baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah. Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan...., 3.

[80] Bardrinarayan Shankar Pawar and Kenneth K. Eastman, "The Nature and Implication of Contextual Influence on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", *Academic Management Review,* Vol. 22, No. 1, 1997, 80-109.

[81] Bennis dan Nanus (1985) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin dan bawahan saling membangun motivasi yang lebih tinggi. Lihat Miswanto, "Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional", dalam *Jurnal Fokus Ekonom*i, Volume 7, Nomor 3, Desember 2008, 136.

[82] B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, (New York: Free Press,1985), 128. Lihat Pula Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 88.

[83] B.M. Bass, *Leadership*...., 132.

Bass dalam Jabnoun and al-Ghasyah juga mendefinisikan bahwa "pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi."[84]

Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Di sini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi.[85]

Menurut Komsiyah[86] kepemimpinan transformasional ialah "gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi." Sementara Leithwood dkk.[87] menulis bahwa: "*Transformational leardership is seen to organizational building, developing shered vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools".* Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional

---

[84] N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah. Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000, *The Quality Management Journal*, 12, 2005, 21-29.
85 Gary Yukl, *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Second Edition. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2009), 315.
[86] Indah Komsiyah, "Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan", dalam *Jurnal Ta'allum: Jurnal Penidikan Islam*, Volume 4, Nomor 2, November 2016, 313, IAIN Tulungagung.
[87] K. Leitwood & Louis K.S, *Organizational Learning in School*, (Lisse: Sweets & Zeitlinger, 1998), 132.

mengiring sumber daya manusia yang dipimpin ke arah tumbuhnya sertivitas pembinaan dan pengembangaan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi madrasah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi madrasah itu.

Menurut Jung dan Virgin Group "Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok."[88] Lock mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.[89]

Komariah dan Triatna[90] mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara mikro maupun makro. Secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada

---

[88] Stephen P. Robins, *Perilaku Organisasi.* Edisi kelima. Alih Bahasa: Halida, Dewi Sartika, (Jakarta: Erlangga, 2006), 472.
[89] E.A. Locke, *Esensi Kepemimpinan*. Alih bahasa: Harsiwi Agung, (Jakarta: Mitra Utama, 1997), 99.
[90] A. Komariah & Triatna.C, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*. Cetakan ketiga (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 80.

di sekolah (guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.[91]

Menurut Avolio, Bass and Jung, pada awalnya kepemimpinan transformatif ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.[92] Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda.

Dalam pendapat lain, kepemimpinan transformatisional didefinisikan sebagai kepemimpinan dimana para pemimpin menggunakan kharisma mereka untuk melakukan transformasi dan merevitalisasi organisasinya. Para pemimpin yang transformasional lebih mementingkan revitalisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh ketimbang memberikan instruksi-intruksi yang bersifat *top down*. Pemimpin yang transformatif lebih memposisikan diri mereka sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para bawahannya. Pemimpin yang transformatif lebih menekankan pada bagaimana merevitalisasi institusinya, baik dalam level organisasi maupun negara.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik[93] dan mempunyai

---

[91] Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan Transformasional ....", 9.

[92] B.J Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Components...,* 442.

[93] Kharismatik adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, memberikan semangat, optimisme, dan dijadikan teladan serta diikuti oleh para bawahn dengan sukarela. Dimensi karismatik memiliki

peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Beradasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan merevitalisasi pengikutnya menuju perubahan yang besar berdasar visi bersama dan tujuan organisasi.

Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan mampu secara terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi guna meningkatkan daya saing dalam persaingan global. Hal ini karena kepemimpinan transformatif berkaitan dengan nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran (perubahan)94, seperti kejujuran, keadilan dan tanggung jawab, yang justru nilai seperti ini hal yang sulit ditemui.

Kepemimpinan transformasional akan bermanfaat dalam rangka membangun budaya kerja sama, perubahan sikap dan perilaku organisasi, peningkatan kinerja organisasi, dan pengembangan iklim organisasi yang lebih kondusif. Bahkan dapat dikatakan bahwa, "kepemimpinan transformasional pada akirnya akan bermuara kepada terjadinya peningkatan kondisi ekonomi,

---

inidkator: membangkitkan semangat kerja, membangkitkan optimisme, menjadi teladan. Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan....,11.

[94] Salah satu dimensi kepemimpinan transformasional menurut Kuswaeri adalah agen perubahan. Agen perubahan adalah kemampuan pemimpin untuk selalu berada di depan untuk mengadakan perubahan-perubahan dan mengembangkan sumber daya yang ada dalam organisasi ke arah yang lebih baik. Dimensi agen perubahan memiliki indikator: mengembangkan SDM, mengembangkan sistem, pengembangan organisasi, dan alih teknologi. Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan....,11.

sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen organisasi".95

C. Prinsip dan Karakter Kepemimpinan Transformasional

Menurut Harbani96 dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, terdapat 10 (sepuluh) prinsip yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Visi pemimpin yang jelas dan terkomunikasikan kepada bawahan;
2. Kesadaran bawahan terhadap arti dan pentingnya tugas-tugas pekerjaan mereka,
3. Memiliki orientasi pada pencapaian visi secara bersama-sama,
4. Sifat kepeloporan terhadap perubahan,
5. Pengembangan potensi diri secara terus-menerus,
6. Terjadinya proses pembelajaran bagi bawahan,
7. Terjadinya proses pemberdayaan terhadap potensi bawahan,
8. Terjadinya proses pengembangan inovasi dan kreativitas,
9. Terwujudnya budaya kerja sama dalam organisasi, dan
10. Terciptanya iklim kerja organisasi yang kondusif melalui kemitraan, komunikasi multi level, dan penghormatan terhadap etika dan moralitas.

Tichy dan Devanna dalam Luthans, menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut: 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, 2) Mereka berani, 3) Mereka mempercayai orang lain, 4) Mereka motor penggerak nilai, 5) Mereka pembelajar sepanjang masa, 6) Mereka

[95] Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan...., 5.
[96] P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 132.

memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, 7) Mereka visioner.[97]

Ciri-ciri dominan seorang pemimpin yang telah berhasil mengimplementasikan gaya kepempimpinan transformasional, yaitu: 1) mengidentifikasi dirinya seabgai agen pembaharuan; 2) memiliki sifat pemberani, 3) mempercayai orang lain, 4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu atau kepentingan dan desakan kelompoknya). 5) meningkatkan kemampuan secara berkelanjutan, 6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas atau tidak menentu, dan 7) memiliki visi ke depan.[98]

Menurut Harbani[99] dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, maka dalam mewujudkan kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin akan melakukan beberapa tindakan berikut dalam upaya memfasilitasi para pengikut atau bawahannya, seperti: (1) Membangun komitmen bersama bawahan, melalui kebersamaan dalam proses perumusan visi dan misi organisasi, (2) Membangun budaya kerja sama dan profesionalitas dengan melakukan dialog, diskusi dan perencanaan tugas-tugas pekerjaan, (3) Melakukan pemberdayaan bawahan melalui pembagian kewenangan, (4) Melibatkan peran serta bawahan dalam pemecahan masalah-masalah strategis organisasi, (5) Mengkomunikasikan norma-norma dan nilai-nilai organisasi kepada bawahan.

Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*).

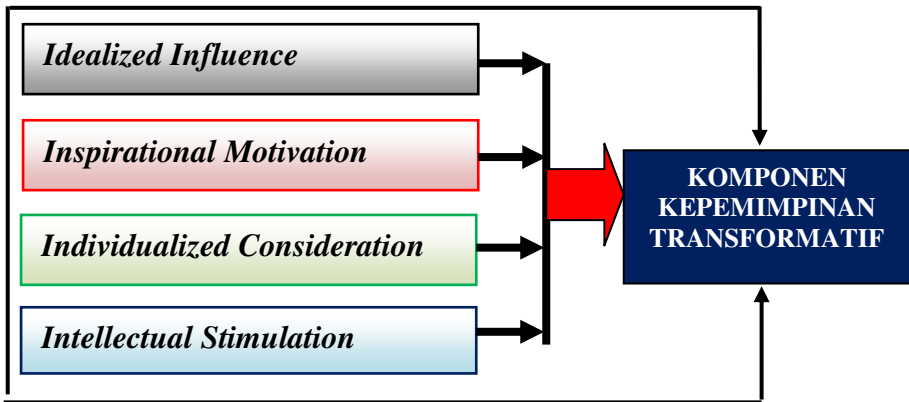
---

[97] F. Luthans, *Perilaku Organisasi.* Terjemahan Vivin Andika, dkk, (Yogyakarta: Andi, 2006), hal. 653.

[98] Iwa Kuswaeri, “Kepemimpinan...., 10.

[99] P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 128.

D. Komponen Kepemimpinan Transformatif

Menurut Avolio, Bass dan Jung, kepemimpinan transformatif diuraikan dalam empat komponen utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual[100].

Gambar 2
Komponen Kepemimpinan Transformatif

1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)
   Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya,

---

[100] B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, (Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999), 442; Baca pula P. Harbani, *Kepemimpinan ....*, 128

menumbuhkan komitmen[101] dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

2. Motivasi Inspirasional *(Inspirational Motivation*)
   Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain.
   Menurut Yammarino dan Bass, pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar[102]. Hal ini selaras dengan pendapat Burns yang menyatakan bahwa model kepemimpinan transformatif pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.

3. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)
   Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya.

---

[101] Berkaitan dengan komitmen, Boone dan Johnson sebagaimana dikutip Usman dalam penelitiannya terhadap 801 orang manajer pria dan wanita menemukan lima kunci komitmen: 1) komitmen terhadap organisasi, 1) komitmen terhadap diri sendiri, 3) komitmen terhadap konsumen, 4) komitmen terhadap orang lain, dan 5) komitmen terhadap tugas. Lihat Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 262-263.

[102]B.M., Bass, and Avolio, B.J., *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, (Sage: Thousand Oaks, 1994), 69.

Pemimpin transformasional menaruh perhatian khusus pada kebutuhan prestasi masing-masing bawahannya dan meningkatkannya dengan memfungsikan diri sebagai pelatih atau mentor. Para bawahan dan kolega dikembangkan untuk memperoleh potensi tertinggi mereka.[103]

Pemimpin transformasional benar-benar menerima perbedaan individual, Aktivitas komunikasi dilakukan secara dua arah, dan "*management by walking around*" dipraktikkan. Interaksi dengan para bawahan dilakukan secara personal. Dengan kata lain, skala pertimbangan individual adalah, *"The leader spends time teaching and coaching."* Pemimpin banyak menghabiskan waktu untuk membimbing dan melatih.

4. Stimulasi Intelektual (*Intelectual Stimulation*)

   Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan.

   Para pemimpin transformasional melakukan stimulasi pada pengikut mereka agar lebih inovatif dan kreatif dengan meminta pendapat, menggambarkan masalah, dan melakukan pendekatan baru terhadap masalah yang dihadapi.[104]

---

[103] Pada umumnya, tugas-tugas manajemen dalam organisasi dipukul rata karena didasarkan pada *job description* yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada titik ini, manajemen hampir tidak lagi peduli kondisi kemampuan dan persoalan-persoalan lain yang dihadapi individu. Bertolak dari kenyataan ini, kepemimpinan transformatif justru melihat perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahan semestinya melahirkan *treatment* yang berbeda pula.

[104] Bass, B. M., & Riggio, R. E, *Transformational leadership (2nd ed.)*, (Mahwah NJ: Erlbaum, 2006), 7.

Kepemimpinan transformatif meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*). Humphreys menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformatif dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai yang bersangkutan.[105]

Kemudian, pada era berikutnya, Sarros and Santora dan Pounder me-*refine* aspek *transformational leadership* yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya menjadi: *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration*, dan *intellectual stimulation*.106 Setelah itu, Spreitzer, Perttula and Xin dengan mengadopsi Podsakof mengembangkan dimensi kepemimpinan transformasional menjadi enam dimensi, yaitu: *articulating a vision, providing an appropriate model, fostering the acceptance of group goal, setting high performance expectation, providing individualized support*, dan *intellectual stimulation.*[107]

---

[105] J.H. Humphreys, J.H. "Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation", *Management Decision*, Vol. 43, No. 10, pp., 2005, 1410-1431.
[106] J.C. Sarros, and J.C. Santora, "The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. Leadership & Organizational", *Development Journal*, 2001, 383-393.
[107] Spreitzer, G.M., K.H. Perttula, and K. Xin. "Traditionally Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan", *Journal of Organizational Behavior*, Volume 2, Nomor 6, 2005, 205-227.

DAFTAR PUSTAKA

Anarso, Panji. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE, 1992..

Anoraga, Panji dan Sri Suyati, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995.

Antonio, Muhammad Syafi'i. *Muhammad SAW. The Super Leader Super Manager*. Jakarta: PLM, 2007.

Ariani, Vivi. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Dosen pada Universitas di Kota Madiun", dalam Jurnal *Widya Warta*, Nomor 1 Tahun XXXV/Januari 2011, 57-66.

Arifin, *Kinerja Pegawai (Fungsi dari Kemampuan Motivasi dan Lingkungan)*, Yokyakarta: Teras, 2010.

Arifin, M. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, Yogyakarta: Teras, 2010.

Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian.* Jakarta: Rineka Cipta, 1993.

Athoillah, Anton. *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.

Avolio, B.J. B.M. Bass, D.I. Jung, 1999. "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Bana, Azizil, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Kendari", dalam *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 3, Nomor 1, Januari 2016, 14, PPs. FIA Universitas Brawijaya Malang.

Bass, B.M and B.J. Avolio. “Transformational Leadership and Organizational Culture”. *Public Administration Quarterly,* Vol. 17, No. 1, pp.,1993.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006.

Bass, B.M. and Avolio, B.J., *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, 1994.

Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press,1985.

Bennett, Milton J. *Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings,* Yarmouth: Intercultural Press,1998.

Bennis,W., dan Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row, 1985.

Bryman, A, *Charisma & Leadership in Organizations*, London,Newbury, New Delhi: SAGE Publications, 1992.

Burns, James McGregor. *Leadership,* New York: Harper & Row, 1978.

Bush, Tony & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Terj. Fahrurrozi, Jogjakarta: IRCiSoD, 2006.

Darajat, Zakiyah. Dkk., *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.

Daryanto, A. dan H.K.S. Daryanto. “Model Kepemimpinan dan Profil Pemimpin Agribisnis di Masa Depan”, *Agrimedia*, Vol. 5, No. 1, pp,1999, 6-17.

Djalaluddin, Ahmad. *Manajemen Qur’ani*. Malang:UIN Maliki Press, 2014.

Fatah, Nanang. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.

Fridolin, Iwan. *Cendekiawan dan Sejarah Tradisi Kesusastraan Cina*. Jakarta: Fakultas Sastra UI, 1998.

Good, Carter V. *Dictionary of Education*, New York Toronto-London: McGraw Hill Book Company, 1959.

Harbani, P. *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung: Alfabeta, 2008.

Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. cetakan ke-2, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996.

Helmi, Avin Vadilla dan Iman Arisudana, "Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, dan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi", dalam *Jurnal Psikologi*, Volume 36 Nomor 2, Desember 2009, 104, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

Humphreys, J.H. "Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation", *Management Decision*, Vol. 43, No. 10, pp.,2005, 1410-1431.

Indarti, Luluk, "Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam", dalam *Jurnal Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 05, Nomor 01, Juni 2017, 34. IAIN Tulungagung.

Italiani, Fanni Adhistya. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen Sdm PT. Semen Gresik (Persero) Tbk", dalam *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 1 Nomor 2, Maret 2013, 453-460.

Jabnoun, N. and H.A. Al-Ghasyah. "Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000", *The Quality Management Journal*, 12, 2005, 21-29.

Jahidi, Idi dan Moch. Hafid, "*Transformational Leadership* dan *Servant Leadership*: Tantangan Kepemimpinan Menghadapi Era Global", dalam *Jurnal Cosmogov: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Volume 3, Nomor 2, 229.

Karim, Mohammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?,* cet. 21, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016.

Kast, Freeman and Rosenzweig. *Organizations and Management, A System and Contingency Approach.* New York, USA: Mc Graw Hill Book Company, 1985.

Kharis, Indra. dkk., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)", dalam *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB),* Volume 3, Nomor 1, Maret 2015, 8, FIA Universitas Brawijaya Malang.

Komsiyah, Indah, "Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan", dalam *Jurnal Ta'allum: Jurnal Penidikan Islam*, Volume 4, Nomor 2, November 2016, 313, IAIN Tulungagung.

Kuswaeri, Iwa, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah", dalam *Jurnal Tarbawi*, Volume 2, Nomor 2, Juli - Desember 2016.

Leitwood K. & Louis K.S, *Organizational Learning in School*, Lisse: Sweets & Zeitlinger, 1998.

Liliweri, Alo. *Makna Budaya dalam Komunikasi Antar Budaya*, Yogyakarta: LkiS, 2003.

Locke, E.A. *Esensi Kepemimpinan*. Alih Bahasa: Harsiwi Agung, Jakarta: Mitra Utama, 1997.

Luthans, F. *Perilaku Organisasi.* Terjemahan Vivin Andika, dkk. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006.

Ma'ruf, M. "Konsep Manajemen Pendidikan Islam dalam Al-Qur'an dan Hadits", dalam Jurnal *Didaktika Religia*, Volume 3 Nomor 2 Tahun 2015.

Mardiyah. *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing, 2013.

Mas'ud. *Survey Diagnosis Organizational*. Semarang: Undip, 2004.

Maxwell, John C. *Mengembangkan Kepemimpinan di Sekeliling Anda*. Jakarta: Mitra Media, 2001.

Miswanto, "Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional", dalam *Jurnal Fokus Ekonom*i, Volume 7, Nomor 3, Desember 2008, 136.

Muallidin, Isnaini. *Kepemimpinan Transformasional dalam Kajian Teoritis dan Praktis*, Makalah Program Doktor Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 2013.

Munawaroh, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru di SMPK Wijana Jombang", dalam *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Volime 16 Nomor 2, Juli 2011, 136-143.

Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.

Narsa, I Made, "Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional", *Jurnal Manajemen dan Kewirusahaan*, Volume 14, Nomor 2, September 2012, 104.

Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.

Pace, R. Wayne & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan Deddy Mulyana, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2001.

Pawar, Bardrinarayan Shankar and Kenneth K. Eastman, "The Nature and Implication of Contextual Influence on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", *Academic Management Review,* Vol. 22, No. 1, 1997, 80.

Pounder, J.S. "New Leadership" and University Organizational Effectiveness Exploring the Relationship." *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 6, pp., 2001

Rivai Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003.

Saebani, Beni Ahmad dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.

Salam, Abdullah. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja: Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Yogyakarta", dalam *Jurnal JESI*, Volume III, No. 1 Juni 2013/1434 H.

Sanjaya, Regi, "Kepemimpinan Transformasional yang Paling Baik? (Sebuah Kajian Pustaka)", *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranata, 13-14.

Sarros, J.C. and J.C. Santora. "The Transformational-transactional Leadership model in Practice". *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, 2/8, pp.,2001

Sashkin, Marshall, Molly G. Sashkin. *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga, 2011.

Saskin, M., dan Burke,W.W, "Understanding and Assessing organizational leadership", dalam K.E.Clark dan M.B.Clark, *Measure Of leadership*,West Orange,NJ:Leadership Library Of America,1990, 297-325.

Satriowati, Elizabeth. dkk., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Laundry Elephant King", dalam *Journal of*

Management, Volume 2, Nomor 2, Maret 2016, 5, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpand Semarang.

Scermerhorn, John R. James G. Hunt and Osborn N. Richard, *Managing Organization Behavior*, New York: John Publishing Inc., 1991.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

Shulhan, Muwahid dan Soim. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2013.

Siagian, Sondang P. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, cet. 5, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.

Siswatiningsih, Ida Kusdi Raharjo, dan Arik Prasetya, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan, Kediri)", *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 3, Nomor 2, Juni 2016. FIA Universitas Brawijaya.

Solechah, Quinnati. dkk., "Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu, dan Motivasi Karyawan, Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan", dalam *Jurnal Profit*, Volume 7, Nomor 1, 165-166, FIA Universitas Brawijaya.

Soleha dan Rada, *Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: Alfabeta, 2011.

Spencer, Lyle M. Jr and Signe M. Spencer, *Competence at Work*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.

Spreitzer, G.M., K.H. Perttula, and K. Xin. "Traditionally Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan", *Journal of Organizational Behavior*, Volume 2, Nomor 6, 2005, 205-227.

Stogdill, Raplh M. *Handbook of Leadership,* New York: Free Press, 1974.

Stoner, Arnold James (et.al), *Management*, Jilid II (edisi Bahasa Indonesia), Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996.

Stoner, James A.F. dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, Jilid 2, Edisi Kelima, Alih Bahasa Wilhermus W. Bakowatun dan Benyamin Molan, Jakarta: Intermedia, 1994.

Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin. *Organizational Behavior: Solutions For Management*. McGraw-Hill: International Edition, 2002.

Tafvelin, Susanne. *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services.* Sweden: Print and Media Umea, 2013.

Tan, Victor S.L. *Changing Your Corporate Culture*, Singapore: Times Books International, 2002.

Taufik, Ali Muhammad. *Praktik Manajemen Berbasis al-Qur'an.* Jakarta: Gema Insani Press, 2004.

Thaha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995.

Usman, Husaini. *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.

Wollah, Desy C. dan Agus Supandi Soegoto, "Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt. Bpr Millenia Manado", dalam Jurnal EMBA Volume 3 Nomor 4, Desember 2015, 169-177.

Worsley, Peter, *Introducing Sociology,* England: Penguin Books, 1970.

Yukl, Gary, *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2009.

_____. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terj. Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1998.

_____. *Leadership In Organization*. New York: Prentice-Hall, 2010.

Yunus, Jamal Lulail. *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*, Malang: UIN Malang Press, 2009.

Zainal, Veithzal Rivai dkk., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Keempat, Cet. 12, Jakarta: Rajawali Pers, 2017.

Zwell, Michael. *Creating a Culture of Competence*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
DARUL FALAH
MOJOKERTO

KEPEMIMPINAN
Sebuah Konsep Dasar

Pemimpin adalah "orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu." Sedangkan Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan untuk memberikan inspirasi, membimbing, mengarahkan atau mengelola orang lain. Pemimpin memiliki peran strategis dalam perikehidupan manusia, baik sebagai individu, keluarga, masyarakat, ataupun berbangsa dan bernegara.

Buku sederhana ini mengulas tentang beberapa hal berikut secara ringkas: Konsep Dasar Kepemimpinan, Teori Dan Tipologi Kepemimpinan, Tugas Dan Fungsi Kepemimpinan, Kepemimpinan Dalam Islam, Pemimpin Dan Komunikasi, Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan, Kepemimpinan Dalam Organisasi, Motivasi Pemimpin, Pemimpin Transformasional. Semoga bermanfaat. Amin.***

MAHMUD, lahir di Mojokerto Jawa Timur, 9 Agustus 1976. Dosen Jurusan Pendidikan Agama Islam ini adalah alumni TMI Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep (1998). Sarjana Bimbingan dan Konseling Islam dari STAI Al-Amien (IDIA) Sumenep (2000), Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Surabaya (2005), Magister Manajemen dari Universitas Wijaya Putra Surabaya (2005), dan Doktoral Manajemen Pendidikan Islam dari IAIN (UIN Satu) Tulungagung (2020). Dosen Mata Kuliah Ilmu Pendidikan, Filsafat Pendidikan Islam, Politik dan Etika Pendidikan, Bimbingan dan Konseling, Metodologi Penelitian ini, telah banyak mengeluarkan karya-karyanya terutama di bidang yang ditekuninya. Di antaranya: Filsafat Pendidikan Islam (2013); Ilmu Pendidikan Islam (2014); Pengantar Ilmu Pendidikan (2015); Dasar-Dasar Bimbingan dan Konseling (2015); Politik dan Etika Pendidikan (2016); Belajar Pembelajaran (2016); Metodologi Penelitian (2016); Metodologi Penelitian Kuantitatif (2020); Manajemen Pendidikan(2021); Dll.***

Penerbit
YAYASAN DARUL FALAH
MENGABDI UNTUK ANAK NEGERI